

Aprenda a dominar a linguagem corporal
e a usar os sinais não-verbais para avaliar e influenciar os outros.

Da eficiência à excelência na sua carreira.

O Corpo Não Mente



JOE NAVARRO

Ex-agente do FBI, autor de "Verdade ou Mentira?"

com TONI SCIARRA POYNTER



Ficha Técnica

Título original: Louder Than Words

Título: O Corpo Não Mente

Autor: Joe Navarro

Tradução: Maria A. Campos

Revisão: Cristina Pereira

Capa: Neusa Dias/Oficina do Livro, Lda.

ISBN: 9789895559282

Direitos reservados por

ESTRELA POLAR

uma marca da Oficina do Livro – Sociedade Editorial, Lda.

uma empresa do grupo LeYa

Rua Cidade de Córdova, n.º 2

2610-038 Alfragide – Portugal

Tel. (+351) 21 427 22 00

Fax. (+351) 21 427 22 01

© Joe Navarro, 2010

Todos os direitos reservados de acordo com a legislação em vigor

E-mail: info@estrelapolar.leva.com

www.estrelapolar.com.pt

www.leva.pt

Transforme a sua carreira aprendendo a decodificar e a usar a linguagem corporal

À minha mulher, Thryth
– *J.N.*

Para o meu pai
– *T.S.P.*

INTRODUÇÃO

IMAGINE QUE SABE o que os outros estão a pensar, sentir ou intentar. Imagine que é capaz de os persuadir e influenciar poderosamente. Imagine que identifica, sem ninguém lhe dizer, pontos de interesse e de conflito. Imagine que é capaz de melhorar a forma como os outros o vêem, transmitindo confiança, autoridade e empatia.

Aquilo de que estamos realmente a falar aqui é da capacidade de compreender verdadeiramente as pessoas. Nos negócios, quando a confiança, a empatia e a capacidade de saber o que os outros estão a pensar se combinam, ganha-se uma acutilância superlativa.

Felizmente, todos nascemos equipados com poderes extraordinários, embora raramente usados, de discernimento e influência, assim como o potencial para realizar grandes coisas. Este livro irá revelar como usufruir desta aptidão inata que está à disposição de todos, mas que é empregue por poucos: o silencioso mas poderoso poder da *inteligência não-verbal*.

O mundo está constantemente a comunicar não-verbalmente. Os nossos movimentos corporais, as nossas expressões faciais, a forma como falamos, como mostramos as nossas emoções, como nos vestimos, aquilo a que damos preferência, os nossos comportamentos e atitudes conscientes e inconscientes – mesmo os nossos ambientes – tudo é comunicação não-verbal.

A inteligência não-verbal permite-nos interpretar e empregar esta linguagem universal de modo fluente e intencional. Para usar uma analogia do século XXI, é como um programa informático: tem um poder tremendo, no entanto, a maior parte de nós, usa apenas parte dele, sem se aperceber de que existe muito mais para nos ajudar a comunicar mais eficientemente e a alcançar os nossos objectivos. Além disso, como qualquer programa informático, a inteligência não-verbal precisa de ser posta em prática, revista ocasionalmente e refinada através do uso. Neste livro, irei mostrar-lhe como aceder à profundidade e ao poder das comunicações não-verbais para melhorar as suas competências de negócio assim como a sua vida pessoal.

AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DE SUCESSO

Todos nós já nos deparámos com situações de negócio improdutivas, frustrantes ou irritantes. Sabemos como elas nos fazem sentir. O que é menos óbvio é o grau em que as fracas comunicações não-verbais contribuem para o problema: a forma como um aperto de mão é dado ou recebido, como um novo cliente é cumprimentado, a celeridade do discurso de uma pessoa, uma conduta arrogante, até mesmo a navegabilidade do *site* de uma empresa. Neste livro, o leitor vai aprender como é que as “avaliações instantâneas a partir de exemplos” das comunicações não-verbais – avaliações ou impressões muito rápidas – podem apoiar ou minar os seus esforços negociais. Também irá aprender como usar estas avaliações para colher informações extremamente precisas sobre os outros: até que ponto as pessoas serão cooperantes, em que medida são intolerantes ou flexíveis e se merecem a sua atenção.

Irá aprender a usar as comunicações não-verbais para se estabelecer numa organização e para se colocar no alinhamento da próxima promoção. Todos os dias temos oportunidades para marcar pontos positivos ou negativos. O leitor será capaz de ler clientes, colegas e chefes e discernir quando as coisas estão a correr bem ou quando se estão a gerar problemas. Descobrirá como usar as comunicações não-verbais para liderar os outros e criar ambientes de sucesso que atraem os melhores e os mais inteligentes. Dominará os segredos de tomar partido nas percepções das pessoas acerca de si para assegurar um sucesso contínuo no seu actual emprego e quando mudar para outra empresa. Aprenderá até mesmo as comunicações não-verbais inerentes à forma como as organizações são vistas e como enviar as mensagens certas ao público.

COMO É QUE FIQUEI A CONHECER AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS

A minha percepção das comunicações não-verbais começou na infância, quando a minha família veio de Cuba para os Estados Unidos. Eu tinha oito anos e não falava inglês. Vi-me mergulhado na vida diária, a ir à escola, a tentar fazer amigos, a tentar descobrir como eram as coisas num novo país. A única maneira que tinha de compreender o mundo era olhar para as caras e para os corpos das pessoas à procura de pistas acerca do que estavam a pensar ou a sentir.

A minha tentativa de adaptação transformou-se num estudo e vocação profissional para toda a vida. No FBI aprendi a avaliar rapidamente e com segurança o significado do comportamento humano de modo a que a acção certa – por vezes uma acção que salva vidas – pudesse ser empreendida. Além disso, a minha avaliação precisava de ter uma base científica para que pudesse estar à altura do escrutínio judicial. É isto que lhe quero ensinar.

O VERDADEIRO ÂMBITO DAS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS

As comunicações não-verbais são muito mais do que o estereótipo de que “os braços cruzados significam que se está tenso; olhar para a esquerda significa que se está a mentir”. Como irá descobrir, não só os dois exemplos estão incorrectos, mas também reflectem uma visão limitada do âmbito das comunicações não-verbais.

Em todas as áreas da vida, desde a infância ao namoro, passando pelos negócios, somos bombardeados por imagens, emblemas, símbolos, actos e comportamentos que transmitem ideias, pensamentos, mensagens e emoções de forma não-verbal. Também usamos estas tácticas para atrair atenção para nós mesmos, para realçar que o que sentimos é importante, para aumentar o impacto das nossas palavras e para expressar o que as palavras não conseguem.

Até mesmo a comunicação verbal tem um componente não-verbal: o tom, as maneiras, a cadência, o volume e a duração do discurso são tão importantes como o que é dito, tal como o são as pausas e os silêncios não-verbais.

Nos negócios, o espaço onde se realiza uma reunião ou um discurso, o apelo visual de um prédio – a sua arquitectura, a arte decorativa, os ornamentos e a iluminação – fazem todos parte do processo de

comunicação não-verbal. Também as cores contribuem para a comunicação não-verbal, tal como particularidades aparentemente insignificantes, como a localização da secretária da recepcionista e se o segurança fica sentado ou em pé. Tudo isto comunica alguma coisa ao público.

A um nível pessoal, é sabido que os nossos movimentos, as nossas expressões faciais e as nossas roupas enviam mensagens sobre nós, mas também nós enviamos sinais não-verbais poderosos em função de como nos arranjamos, se temos *piercings* ou tatuagens no corpo e como (e até mesmo onde) nos posicionamos de pé, nos sentamos e nos inclinamos. Tudo isto determina como somos vistos e o que comunicamos aos outros acerca dos nossos sentimentos, pensamentos e intenções.

Até mesmo um detalhe tão simples, como o facto de trazermos uma mochila em vez de uma pasta, pode dizer imenso, da mesma maneira que os nossos currículos revelam algo acerca de nós.

As cores que escolhemos para as apresentações de *Power-Point*; a celeridade e a aparência da nossa página na Internet; o código de indumentária (oficial ou oficioso) da empresa e se ela pratica “sextas-feiras informais”; se usa um alfinete na lapela; qual é a aparência da sua mesa de trabalho; até mesmo a que horas chega todos os dias – toda esta comunicação não-verbal está constantemente a dizer algo acerca de si e da sua empresa.

Qualidades intangíveis, tais como a sua atitude, preparação, humildade, presença e a sua gestão também são aspectos não-verbais. Têm um impacto profundo, em particular se o leitor se encontra num cargo de liderança.

Basta olhar para os líderes industriais e políticos para ver a mestria da comunicação não-verbal. Quando elogiamos a sua confiança, carisma, empatia, visão e liderança, muitas vezes estamos a referir-nos aos aspectos a qualidades não-verbais. Os nossos melhores negócios, também eles, reflectem qualidades não-verbais: quando falamos de imagem, marcas, receptividade, complexidade, cativação, capacidade de resposta e influência, estamos muitas vezes a referir-nos a aspectos e a qualidades não-verbais.

TRANSFORMAR O MEDIANO EM EXCEPCIONAL

Tenho observado, estudado e aprendido – com contínua admiração – o poder das qualidades não-verbais para transmitir verdades quintessenciais sobre nós mesmos. Testemunhei situações em que pessoas capazes foram prejudicadas porque falharam sinais não-verbais que podiam ter assegurado o seu sucesso, bem-estar ou segurança. No meu trabalho como agente do FBI e como supervisor, por vezes, um actor com um grande papel em pequenos eventos e outras com um papel muito pequeno em grandes eventos, assisti a muitos dramas da vida e da morte desse género, comportamentos que liberavam ou encarceravam e acções que levavam ao fracasso ou ao sucesso extraordinário. Empreender este estudo sem ser num laboratório, sem ser numa experiência, mas sim na arena de alto risco da vida real permitiu-me analisar o comportamento humano direccionado para o bem e para o mal, para o fracasso e para o sucesso, para a mediocridade e para a grandeza.

Com a minha reforma do FBI, dei comigo novamente espantado pela presença ubíqua dos aspectos com a importância das qualidades não-verbais no dia-a-dia e pelos seus paradoxos. As qualidades não-verbais nem sempre são perceptíveis. Eles ampliam as nossas palavras e acções de formas incalculáveis e ainda assim quase indefiníveis. São universais para toda a humanidade e ainda assim a

sua influência raramente é notada. São compreendidos por todos e ainda assim são praticados activamente por muito poucos dos mais bem-sucedidos entre nós. Alcançam vitórias tangíveis através de meios intangíveis. São tão subtis como um piscar de olhos, mas podem transformar relacionamentos, uma vez que as qualidades não-verbais dizem mais do que as palavras.

Quando usadas convenientemente, as comunicações não-verbais reforçam as nossas acções, palavras, pensamentos e aspirações unificando-as, trazendo os outros para o nosso círculo e ligando-nos uns aos outros. Elas alimentam a confiança, o conforto, a produtividade e o respeito. Unem em vez de dividir; ligam em vez de afastarem; extraem o melhor de cada um para o benefício de todos. É por isso que a inteligência não-verbal é a exigência última para o sucesso profissional.

PARTE 1

OS FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL

A INFLUÊNCIA À MÃO DE SEMEAR

O LEITOR MARCOU reuniões com dois consultores financeiros para escolher um deles para o ajudar a investir as suas poupanças. No primeiro edifício de escritórios, os arbustos à entrada estavam a precisar de ser podados e havia dedadas nas portas giratórias.

Na secretária do segurança, um guarda empurra o livro de registo de visitantes na sua direcção. O leitor está familiarizado com o processo: assina, mostra a sua identidade, espera enquanto o guarda o anuncia pelo telefone e depois lhe aponta a localização dos elevadores.

Lá em cima, encontra a recepcionista a gerir um atarefado quadro de distribuição.

Entre uma chamada e outra, o leitor indica rapidamente o seu nome e assunto. Ela aponta-lhe uma cadeira, onde o leitor escolhe uma revista entre as que estão em cima da mesa central.

Espera dez minutos e está prestes a perguntar à recepcionista se pode usar a casa de banho quando o seu potencial conselheiro se dirige a si. As mangas arregaçadas e a gravata alargada repuxada assinalam a sua manhã agitada. Depois de lhe dar um rápido aperto de mão, é conduzido ao gabinete dele.

Aí, o telefone está a tocar. Ele atende enquanto lhe aponta uma cadeira. O leitor senta-se e tenta não ouvir a conversa unilateral. Finalmente ele desliga e a sua reunião começa.

De seguida o leitor vai à sua segunda reunião. As janelas do edifício estão impecáveis. A pintura é recente. A paisagem é revigorante.

Na secretária do segurança, é agradavelmente informado de que estão à sua espera: o seu nome encontra-se numa lista de visitantes. Uma rápida exibição do seu BI e já está no elevador.

A recepcionista está ao telefone mas, quando o leitor se aproxima, ela termina a chamada, desliga, olha para si e diz: “Bom dia. Em que posso ajudá-lo?”

O leitor diz o seu nome e profissão. Ela pede-lhe que se sente enquanto avisa o consultor da sua chegada. O leitor senta-se e lê atentamente uma das brochuras da empresa dispostas na mesa central.

Em menos de cinco minutos, o seu contacto aparece, a abotoar o casaco do fato enquanto se dirige a si. Cumprimenta-o com um sorriso acolhedor e caminham juntos pelo corredor até ao gabinete.

No gabinete, há várias cadeiras à escolha e o seu acompanhante convida-o a sentar-se onde se sentir mais confortável. Sente-se surpreendido pelo seu refrigerante preferido estar à sua espera. Então recorda-se de que, quando recebeu um telefonema para confirmar a reunião, lhe perguntaram o que gostava de beber. Ambos se acomodam rapidamente e iniciam a conversa.

Nesta altura estou certo de que a resposta a esta pergunta é óbvia: havendo outras variáveis mais ou menos idênticas, a quem é que o leitor irá confiar o seu dinheiro?

O que poderá não ser tão óbvio é que quase todos os elementos de influência nestes cenários são *não-verbais*:

- A aparência das instalações.
- A eficiência e amabilidade do pessoal da segurança.
- Se falam consigo ou se gesticulam.
- Se recebe total atenção (tempo, olhar e saudação) da recepcionista.
- O tipo de material de leitura que lhe é oferecido.
- O tempo que fica à espera.
- O cuidado que o seu contacto teve com a respectiva aparência.
- A abordagem do seu contacto e o aperto de mão.
- Caminhar lado a lado *versus* ser conduzido.
- Preocupação demonstrada com o seu conforto (assento, oferta de alimento).
- A importância que lhe dão comparada com a importância dada ao telefone.

Talvez o leitor ache estas coisas superficiais ou questões de aparências. Mas recorde-se da última vez que decidiu deixar de recorrer a alguém a nível profissional. Muitas vezes é a acumulação de pequenos e corrosivos detalhes – telefonemas por retribuir, *e-mails* por responder, atrasos habituais, a sensação desconfortável de que a pessoa que está a lidar connosco está com pressa, desorganizada ou tem outros clientes mais importantes do que nós – que desgastam a boa vontade e a confiança na qual toda a interacção comercial se baseia, pondo fim ao que começou como uma relação positiva. Com frequência não nos apercebemos conscientemente do quanto uma relação deixou de ser gratificante – a não ser quando chega a altura de renovar o contrato, quando os preços sobem, aparece um concorrente com uma oferta atractiva ou um erro descuidado ou oneroso se torna a “última gota”.

AVALIAÇÕES INSTANTÂNEAS A PARTIR DE AMOSTRAGENS- EXEMPLOS – DECISÕES RÁPIDAS COM CONSEQUÊNCIAS SÉRIAS

Nós humanos nascemos com grandes e atarefados cérebros que adoram aprender. Exibindo uma impressionante falta de defesas físicas (sem casca, sem garras, sem bico, sem asas, sem presas, sem velocidade) tivemos de contar com a nossa agilidade mental para sobreviver: a capacidade para avaliar rapidamente as situações, empreender acções decisivas com base nas nossas impressões, aprender com tudo o que acontece e lembrarmo-nos de tudo o que aprendemos. Andamos por aí com o nosso radar sempre ligado. O mundo está constantemente a “falar” connosco através dos nossos sentidos, a enviar uma sucessão contínua de impressões, e nós estamos constantemente a interpretá-las.

Atribuímos significado a muitas impressões que recebemos conscientemente: notamos alguém que achamos atraente e aproximamo-nos para olhar mais de perto. Cheira-nos a bolachas com pepitas de chocolate acabadas de fazer e queremos prová-las. Ouvimos o nosso chefe a chamar-nos e vamos saber o que ele quer. Outras, recebemo-las e avaliamo-las sem pensarmos nelas conscientemente: vemos um carro a vir na nossa direcção e pomo-nos fora de perigo. Afastamo-nos quando uma pessoa se aproxima

de mais. Evitamos aqueles cujo comportamento ou aparência nos parecem fora do normal. Em resumo, estamos constantemente a tomar decisões com base numa quantidade incrivelmente pequena de informação – e fazemo-lo num espaço de tempo incrivelmente curto. É isto que significa o termo “avaliações instantâneas a partir de amostragens”.

Este trabalho instantâneo começou a ser verificado na década de 90 do século XX, em estudos que mostram que fazemos avaliações muito rápidas e muito precisas acerca das personalidades das pessoas, muitas vezes depois de olhar para uma fotografia apenas durante alguns segundos ou menos. Acontece que uma grande parte das nossas decisões – desde os amigos que escolhemos à forma como investimos o nosso dinheiro – se baseia nos estímulos constantes da nossa percepção inconsciente residual. Esta percepção é omnipresente, ultrapassando a lógica, funcionando despercebidamente e, no entanto, dominando as nossas percepções. Estas avaliações instantâneas dão-nos consideráveis percepções intuitivas sobre os outros, como nos sentimos em relação a eles, se são confiáveis e como se sentem eles em relação a nós. A maior parte dos dados nos quais baseamos estas avaliações do tipo ou-tudo-ou-nada ao milissegundo são não-verbais.

COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS: ESCONDIDAS DEBAIXO DO PRÓPRIO NARIZ

O meu objectivo ao escrever este livro é proporcionar a peça que falta – e talvez a mais acessível de todas – para o sucesso da equação: a nossa capacidade, literalmente à mão de semear, para influenciar os outros no local de trabalho, interpretar os sinais não-verbais e obter uma percepção intuitiva acerca dos seus actos e intenções.

FAZER OS MOVIMENTOS CERTOS: COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DO CORPO

As comunicações não-verbais incluem uma vasta ordem de movimentos e gestos tão frequentes como o piscar de olhos e tão majestosos como o movimento do braço de uma bailarina, desde o modo como inclinamos a cabeça à direcção para onde apontamos os pés, passando por tudo o que existe no meio. As populares concepções erradas abundam sobre os significados das comunicações não-verbais específicas do corpo, e a prática de ler os outros pode degenerar numa coisa parecida com um truque de exibição. Nos capítulos que se seguem, o leitor irá aprender como a avaliação não-verbal é conduzida por profissionais, tal como eu a pratiquei no meu trabalho do FBI, e irá ficar com uma impressionante vastidão de conhecimentos sobre como ler o corpo à medida que ele “fala” eloquentemente em reuniões de negócios e na sua vida diária. Irá igualmente aprender como é que a linguagem corporal é apenas uma parte das comunicações não-verbais.

MAIS DO QUE SE VÊ À SUPERFÍCIE: COMUNICAÇÕES NÃO-

VERBAIS DA NOSSA APARÊNCIA

É interessante como professamos para descartarmos as questões da aparência, tendo em conta o quanto somos obsessivos com ela (acompanhando a moda; comprando produtos anti-idade; preocupando-nos se estamos gordos; fazendo comentários sobre quem é que fez plásticas; lendo sobre quem é que se veste melhor e pior, etc.). A nossa fixação aparentemente paradoxal faz sentido, porém, quando se vê a aparência como uma forma de comunicação não-verbal. O córtex visual do nosso cérebro, o centro de processamento daquilo que vemos, é enorme; claramente, ele evoluiu como um componente central do nosso cérebro por boas razões: sobrevivência e estética. Reparamos não somente no tipo desganhado que se encontra muito próximo do nosso carro, como também na mulher atraente por detrás do balcão dos perfumes. Estamos constantemente a observar a aparência das outras pessoas e tomamos decisões sobre com quem nos queremos afiliar com base naquilo que vemos – a um tal ponto que quando os tablóides e as revistas das celebridades promovem a última moda, muitos procuram imediatamente espelhar “o novo modelo”.

A nossa predilecção pela estética e beleza está efectivamente embutida em nós. Todas as culturas têm um apreço pela beleza, saúde, juventude, estética e simetria que só se pode explicar por uma necessidade evolucionária. Até mesmo os bebés, sabe-se agora, têm um apreço pela beleza. Caras bonitas e simétricas fazem os bebés sorrir e as suas pupilas dilatam-se num esforço inconsciente para absorverem mais daquilo que gostam (não diferente da primeira vez que vi Ann-Margret no Deauville Beach Resort, em Miami Beach quando tinha treze anos – tirou-me o fôlego e estou certo de que as minhas pupilas estavam completamente dilatadas).

Também apreciamos o impacto que se impõe a partir da mera presença física. É por isso que os seguranças dos clubes nocturnos são figuras grandes e imponentes. Nós temos uma afinidade biológica pela altura, o que explica porque é que os nossos líderes tendem a ser mais altos do que a média da população.

O aspecto vantajoso da aparência também foi bem estudado e é referido como o “dividendo da beleza”. Os economistas acham que as pessoas com boa aparência tendem a ganhar mais dinheiro, uma vez que tendem a ser contratadas e promovidas mais frequentemente. Mas os pesquisadores constataram igualmente que as empresas também beneficiavam, uma vez que a presença de uma força de trabalho com boa aparência gerava mais lucro. O dividendo da beleza é uma coisa que os publicitários conhecem há muito tempo, razão pela qual se vêem caras tão bonitas associadas aos produtos de beleza de maior sucesso ou a qualquer coisa que seja publicitada.

O nosso foco na aparência pode não ser justo, mas é humano, e se o leitor quiser tornar-se mestre das comunicações não-verbais, tem de dar atenção à aparência – à sua e à dos outros – aspecto de que iremos falar no capítulo 5 ao explorarmos a gestão da nossa aparência.

PEDRO, O *GRANDE*, ESPECIALISTA EM MODA?

Pedro, o Grande, czar da Rússia entre 1682 e 1725, durante a Grande Embaixada pelo Ocidente que durou vários anos, apercebeu-se de que a Rússia estava atrasada, tanto nos costumes como no pensamento. Intuiu que para mudar a forma como os russos se viam em

relação ao Ocidente, tinha de mudar o seu povo por dentro e por fora. Começou pelos seus boiardos (um termo usado para a nobreza russa), que dariam o exemplo para os outros. Exigiu que os homens barbeassem as suas longas barbas e cortassem os seus longos cabelos. Exigiu também que trocassem os seus longos mantos por roupas mais ocidentais, como calças (imagine um padre ortodoxo grego para ficar com uma ideia do traje russo da época). Tendo trabalhado em estaleiros na Europa ocidental, ele sabia que as calças eram mais funcionais e queria que os russos fossem tão inovadores e produtivos como os seus afins ocidentais. Para o caso de alguém não ter “captado”, um modelo da indumentária ideal, conhecido como o “modelo alemão”, foi pregado às portas da cidade e aqueles que não cumprissem o código de indumentária eram multados. Em breve era demasiado dispendioso não seguir o ditame do czar. A resistência, mesmo entre as suas elites, era enfrentada com uma visita à prisão e uma barbação. Eles captavam a mensagem.

Assim, Pedro, o Grande começou a mudar o seu povo começando por mudar a sua indumentária e a sua aparência. Quando os russos começaram a ver-se de uma maneira diferente, começaram a pensar de maneira diferente. Em cinco anos, os visitantes europeus ficavam estupefactos ao verem o quanto os russos tinham mudado, não só na sua indumentária, como também na sua forma de pensar. Isto era o que o czar precisava para começar a influenciar e a ganhar o respeito dos ocidentais em relação à Rússia. Ele sabia que o Ocidente tinha dois símbolos grandiosos de poder: frotas de guerra e cidades imponentes. Tendo por base a nova forma de pensar do seu povo, procurou alcançar ambas fervorosamente. Construiu uma grande frota de guerra (hoje, a segunda maior do mundo) e mudou a capital de Moscovo para São Petersburgo. Esta cidade serviu como o centro do governo e da cultura durante 200 anos. Numa geração, a Rússia passou do obscurantismo a participante à escala global, um tributo ao pensamento vanguardista do czar Pyotr Alexeyevich Romanov e ao seu reconhecimento de que, para alcançar grandes coisas, é preciso pensar de maneira diferente e para fazer isso é preciso mudar a forma como as pessoas se vêem – bem literalmente.

OUVE O QUE EU ESTOU A DIZER? AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DO DISCURSO

A forma como pensamos também pode mudar a forma como somos vistos e em que medida comunicamos eficientemente. O leitor pode não ter pensado em como é que a palavra falada está ligada à comunicação não-verbal, mas há uma correlação. Tem a ver não tanto com o que dizemos, mas como o dizemos. O discurso é composto de palavras, mas também de características (paralinguística), tais como a nossa atitude, inflexão, volume, velocidade, cadência, ênfase, hesitações, pausas – e até mesmo quando falamos e quando estamos em silêncio.

Uma pessoa que fala alto ou rápido dá uma impressão negativa, não pelo que diz, mas pela forma como fala. Por outro lado, apreciamos a qualidade tranquilizadora da pessoa que fala com intenção e atenção, mas sentimo-nos impacientes com alguém que fala demasiado devagar. Estes são apenas alguns exemplos das comunicações não-verbais do discurso, mas, como o leitor irá descobrir, existem outros aspectos da comunicação para além das palavras que podem melhorar ou potencializar as comunicações.

O QUE O ADVOGADO PROVINCIANO SABIA

Rápido, quem era Edward Everett? Não se sinta mal se não souber. Foi um antigo presidente da Universidade de Harvard, enviado extraordinário e ministro plenipotenciário dos EUA para a Grã-Bretanha e um dos mais eminentes oradores norte-americanos. Três anos antes de morrer, pediram-lhe que fizesse o discurso mais importante da sua vida, numa ocasião da maior importância e solenidade. O propósito deste evento era prestar homenagem a um episódio de profundo sofrimento e sacrifício sem igual na história da nação norte-americana e inseri-lo no contexto da luta terrível e épica na qual os cidadãos estavam envolvidos naquela época. Edward Everett falou durante pouco mais de duas horas (mais exactamente, 2h08) para um público que andava a reunir-se há dias. O discurso dele correspondeu unanimemente a todas as expectativas para este dotado orador. Infelizmente, tal como do seu nome, ninguém se recorda

de uma palavra, de uma única sílaba, desse discurso.

Quando Everett terminou, foi apresentado o orador seguinte e as observações dele, essas sim, são recordadas. Ele falou durante pouco menos de três minutos e reduziu o mais complexo dos assuntos, e o sacrifício de milhares, a apenas 272 palavras – umas meras e curtas dez frases. Falou tão brevemente que os fotógrafos presentes não conseguiram ter o seu equipamento pronto a tempo; por isso não temos qualquer registo pictórico deste discurso. Mas as suas palavras estão vivas e ressoam nas pessoas. Ele começou com a abertura mais improvável, que obrigou o seu público a pensar: “Há oitenta e sete anos atrás...”

Essas 272 palavras, e não as meritórias duas horas anteriores, foram as que capturaram o momento. O discurso de Lincoln em Gettysburg em dedicatória ao Cemitério Nacional dos Soldados é conhecido por todo o mundo pela sua simplicidade e extraordinária capacidade para expressar o elevado preço pago por tantas pessoas pelo conceito de uma democracia unificada. O discurso dele foi singularmente brilhante, possibilitado pela mente arguta e legalmente treinada para influenciar jurados ou, neste caso, os seus atentos ouvintes e uma nação perturbada. Lincoln soube compreender que mais nem sempre é melhor; que as pessoas apreciam a simplicidade e que a brevidade pode intensificar uma mensagem que ficará gravada nas nossas mentes por muito tempo.

AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DA ESCUTA

Dois factores essenciais para compreender o seu público são a empatia e ser um ouvinte activo. O carácter chinês para “escutar” é de facto bastante complexo: contém os caracteres para “orelha”, “olhos”, “coração” e “atenção não dividida”. Existe uma diferença enorme entre escutar e escutar empaticamente.

Pense em alguém em quem sinta confiança para se abrir. Provavelmente essa pessoa é uma ouvinte empática. As pesquisas deixam bem claro que os médicos têm menos probabilidade de serem processados se demonstrarem uma escuta empática e atitudes sustentadoras (como, por exemplo, o toque). Os correctores da bolsa que sabem ouvir empaticamente os seus clientes têm menos probabilidade de ouvirem reprimendas quando um investimento vai por água abaixo ou os preços ascendentes passam a descendentes nos mercados de valores. O gestor que sabe ouvir empaticamente um empregado que está com problemas pessoais ou de trabalho, pode aumentar a lealdade desse empregado simplesmente escutando-o, mesmo que nada possa fazer para o ajudar na situação.

REPITA COMIGO

De mãos dadas com a escuta activa está o espelhamento verbal, com base no trabalho do reconhecido psicólogo e autor Carl Rogers (1902-1987). O espelhamento verbal é uma técnica terapêutica simples e, no entanto, notavelmente poderosa para estabelecer rapidamente uma ligação com alguém. No FBI considero extremamente valioso estabelecer canais de comunicação empáticos.

Rogers acreditava em estabelecer qualquer recolha de informação em torno da psique da pessoa em questão, construindo assim uma relação terapêutica mais eficaz. Ele alcançava isto simplesmente escutando o que os seus pacientes diziam e, depois, usando essa informação, precisamente como se afirmou, para dar uma resposta ao paciente. Se este paciente dissesse “o meu lar”, Rogers espelharia o paciente usando também a palavra “lar” e não “casa”. Se o paciente dissesse “o meu rebento”, Rogers também diria “rebento” e não miúda ou filha. O espelhamento verbal é uma ferramenta poderosa nas profissões em que estabelecer conexão é essencial, como na medicina, na psicologia, nas vendas, nas finanças e na governação.

Infelizmente, a maioria das pessoas são linguisticamente autocentradas e usam a sua própria linguagem para estabelecer a conversação. De modo a maximizar a sua eficiência, deve usar a linguagem das outras pessoas: ao fazê-lo, espelha o que lhes vai nas mentes e o que lhes corresponde linguisticamente – e mesmo psicologicamente. Ficam imediatamente em sincronia.

Eu estou na casa dos cinquenta e quando era criança nós tínhamos “problemas”, não “questões”. Quando alguém pergunta “Tem alguma questão em relação a isto?”, não tem a mesma ressonância para mim que “Tem algum problema em relação a isto?” Para mim, “questões” tem pouca tracção e tenho a impressão de que muitas pessoas da minha geração e anteriores sentem o mesmo.

Esta incapacidade de espelhar preferências linguísticas é algo com que me deparo com frequência nos meus seminários com pessoas de negócios que partem do princípio de que os seus clientes compreendem ou usam o mesmo jargão delas. Não é necessariamente assim. Apenas escute com atenção. Se o cliente perguntar: “Quantos euros irá isto custar?” não responda falando de “preços estabelecidos”. Se o fizer, estará a falar, mas não estará a comunicar eficientemente, e certamente não estará a comunicar empaticamente. Se um cliente disser que está “assustado com a economia”, demonstre-lhe que compreende que ele está “assustado”; não responda “Vejo que está preocupado”. Ele não está “preocupado”, ele está “assustado”! Quando usa as palavras dos outros (ou seja, centradas nos outros em vez de autocentradas) está a dizer que sente total empatia. A outra pessoa sente-se inconscientemente compreendida a um nível mais profundo e tende a ser mais receptiva.

Aprendi a importância de estabelecer uma linguagem comum logo no início da minha carreira quando tive de lidar com um fugitivo federal. Quando o prendi quase à saída de Kingman, no Arizona, ele começou a falar-me da sua vida. No trajecto de carro até ao magistrado mais próximo, usei todos os termos que ele usou: “estranho”, “envergonhado”, “preocupado”, “um bom cristão”. Disse-lhe que compreendia o quanto ele estava *envergonhado* e que era *estranho* ser preso e que ele estava *preocupado* com o que a mãe dele poderia pensar porque ele era *um bom cristão*. Como resultado, ele passou a confiar em mim num curto trajecto de carro até Phoenix. Revelou-me coisas que tinham escapado a investigações anteriores, incluindo outras vítimas. Estas confissões aconteceram não por eu ser esperto, mas porque compreendi o poder do espelhamento verbal.

Portanto, escute os seus clientes, pacientes, empregados e parceiros de negócios e os termos que eles usam e tire proveito dos mesmos. Obviamente, também pode fazer isto com os entes queridos. Como irá ver, vai ser visto como uma pessoa mais empática e melhor ouvinte.

O LEITOR É AQUILO QUE FAZ: COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DO COMPORTAMENTO

Pense no seu local de trabalho. Quem é que tem o gabinete em desordem? Quem é que habitualmente chega atrasado? Quem é que perde tempo nas reuniões? Quem é que está constantemente a mexer no seu *smartphone* enquanto os outros estão a falar? Quem é que nunca retribui as suas chamadas? Quem é que é preguiçoso, sempre a dar desculpas para não fazer o trabalho? Quem são os que habitualmente socializam mais (que um trabalhador frustrado e sobrecarregado me confessou serem “ladrões de oxigénio”)?

Aposto como o leitor sabe exactamente quem são estas pessoas. Tal como o sabem todas as outras

com quem trabalha – excepto as próprias. Elas não têm noção dos efeitos negativos que as suas acções estão a ter sobre as suas imagens. Podem ser competentes de muitas outras maneiras, mas existem pessoas igualmente competentes no mercado de trabalho supercompetitivo de hoje que conseguem ter os seus gabinetes em ordem, que chegam a horas ao trabalho, que se preparam para as reuniões, que respeitam os colegas e que se esforçam por merecer os seus salários. Existe uma correlação entre a etiqueta e as boas comunicações não-verbais, no sentido de que ambas lidam com comportamentos que tornam as pessoas confortáveis e facilitam resultados positivos. A ordem, a pontualidade, a preparação, a atenção e o trabalho esforçado são apenas algumas das comunicações não-verbais do comportamento que deixam impressões inesquecíveis nos ambientes profissionais.

Conclusão: as pessoas reparam e formam opiniões acerca de si com base no seu comportamento. E, num ambiente de trabalho, elas reparam em tudo: a que horas chega, quantas pausas faz para fumar, quanto tempo passa ao telefone a falar com amigos, com que frequência tira dias por doença, a qualidade do seu trabalho, se é submisso ao seu chefe e ou se é um vencedor ou um trabalhador esforçado. Se pensa que os outros não reparam, está em profunda negação. Todas as suas acções negativas deixam uma profunda impressão residual que irá agir contra si e contra o seu empregador.

Não só as pessoas dentro da organização reparam como o leitor se comporta, como as de fora reparam como o leitor e o seu pessoal se comportam. Por exemplo, os hospitais e os serviços de saúde norteamericanos são agora obrigados a fazer um inquérito aos seus pacientes no momento da alta (conhecido como “Avaliação do Utente aos Prestadores e Sistemas de Serviços de Saúde Hospitalares”). Em vinte e uma perguntas, dois terços dizem totalmente respeito a comunicações não-verbais, do tipo: o médico foi atencioso? O pessoal deu atenção aos seus pedidos? Os prestadores atenderam-no rapidamente? E por aí fora. Explicarei em capítulos posteriores como pode destacar-se e destacar o seu negócio do conjunto aprendendo os comportamentos não-verbais que põem as pessoas à vontade e realçam o melhor de si. A auto-apresentação agora é essencial; especialmente com a primazia da Internet. Numa certa medida, foi grave quando os professores universitários começaram a ser avaliados virtualmente; agora, empresas podem ser arrasadas por publicações em blogues ridicularizando os seus fracos serviços. O poder das fracas avaliações para prejudicar as vendas é uma das razões pelas quais a Amazon.com luta tão vigorosamente para proporcionar bons serviços.

O MUNDO FORA DO SEU AMBIENTE: COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS AMBIENTAIS

Porque é que escolhemos um banco em vez de outro, quando a principal taxa de juro é a mesma em todos? A nossa selecção baseia-se nos serviços oferecidos, claro, mas também em factores como o “apelo visual”, a publicidade, as percepções e como somos tratados – todos eles aspectos não-verbais. As empresas mais bem-sucedidas compreendem a influência silenciosa da estética, desde a decoração da entrada aos acabamentos no gabinete do director-geral. Dezoito é o esplêndido número de variantes de brancos usadas na fachada do Caesars Palace, em Las Vegas e o edifício está constantemente a ser limpo e repintado. Porquê? Porque esse apelo visual assegura uma elevada taxa de ocupação; afinal, não há falta de hotéis em Las Vegas.

Não só a aparência do ambiente afecta os lucros, como afecta até se nos comportamos bem ou mal.

Uma pesquisa provou recentemente a teoria das janelas partidas: que a aparência desordeira de uma área aumenta a incidência de crime e comportamentos anti-sociais nessa área. Depois das pinturas com *sprays* e o abandono de propriedades numa área que de outro modo seria boa, os pesquisadores verificaram um aumento significativo dos crimes contra a propriedade. Conclusão, algo que todos os agentes da polícia sabem: se as pessoas agem como se não se importassem, depois os criminosos presumem que não há problema em expressarem-se anti-socialmente.

Quando começar a ver o seu local de trabalho através da lente não-verbal, como faremos nos capítulos 6 e 7, irá adquirir muitas percepções intuitivas acerca dos efeitos dos elementos, tanto pequenos como grandes, que influenciam o local de trabalho.

OS ASPECTOS INTANGÍVEIS SÃO TUDO: COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DO CARÁCTER

Humildade, dignidade, confiança, arrogância, rispidez, timidez: muitas pessoas não se apercebem de que os aspectos intangíveis que associamos ao carácter são muitas vezes expressos com maior poder não-verbalmente. Qual é a primeira impressão que lhe vem à cabeça quando pensa em Mahatma Gandhi? É uma imagem – não-verbal – dele vestido com uma simples tanga. Este pequeno homem, ao exercer comedimento, resistência civil passiva e humildade, superou o domínio britânico. Sem fato azul, sem gravata do poder, sem jacto privado, sem limusina, sem comitiva.

Eu digo aos jovens empresários que se eles quiserem ser eficientes, que tentem ser mais humildes. A arrogância pode arruinar uma reputação empresarial. Nunca conheci ninguém que gostasse de alguém pomposo e arrogante. O narcisismo não nutre empatia, tal como o antigo governador estadual de Nova Iorque Eliot Spitzer descobriu, depois de ter sido apanhado num círculo de prostituição; as pessoas voltaram-se contra ele sem misericórdia por causa do seu histórico de “arrogância”.

DESCULPE?

A nação norte-americana está actualmente submersa numa recessão desencadeada pela crise do crédito hipotecário de alto risco de 2008. Um dos efeitos secundários é a indústria automóvel norte-americana estar à beira da falência. Os presidentes dos conselhos de administração dos Três Grandes – Ford, General Motors e Chrysler – foram a Washington para apresentarem ao Congresso o seu pedido de 25 mil milhões de dólares de auxílio com dinheiro dos contribuintes. Com o sustento de milhões de empregados em risco, eles decidiram viajar até à capital da nação nos jactos das suas empresas. O seu erro crasso não-verbal valeu-lhes o desprezo do Congresso, do presidente, dos sindicatos, da imprensa e do trabalhador médio norte-americano. “Há uma deliciosa ironia”, disse um congressista, “em ver jactos de luxo privados a voarem para Washington e pessoas a saírem deles com chapéus de pedintes nas mãos.” Isso foi simpático, comparado com o que disseram outros senadores. Era incompreensível como é que indivíduos que, tirando isto, eram inteligentes e tinham boa educação académica, podiam cometer um erro dessa dimensão e visibilidade.

Enquanto o resto da nação se debatia com a pior crise económica desde a Grande Depressão, estes homens pareciam não ter a menor ideia da visibilidade não-verbal desta comunicação. Não só chegaram sem um plano (só queriam capital de giro), como chegaram com uma tal atitude que não encontraram nenhuns amigos em Washington nem entre o público norte-americano. Aqui estava um fiasco de gestão da percepção na proporção de milhares de milhões de dólares, que será estudado durante os anos futuros como uma das “coisas a não fazer” nas classes empresariais em todos os Estados Unidos.

QUANTO MAIS ALTOS FOREM OS RISCOS, MAIS IMPORTAM AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS

Durante a campanha presidencial de 2008, fui convidado para aparecer várias vezes no programa *The Early Show* (CBS) para analisar as comunicações não-verbais dos candidatos nos seus discursos das convenções nacionais e nos debates. O que mais me chamou a atenção foi o seguinte: depois de todos os comícios, discursos políticos, campanhas publicitárias e debates acabarem, ninguém se lembra realmente do que os candidatos disseram. Mas lembramo-nos efectivamente de quem parecia equilibrado, quem parecia experiente, quem pestanejava como uma chefe da claqué universitária, quem parecia competente, quem parecia “presidencial”. Lembramo-nos sobretudo das comunicações não-verbais. A cada quatro anos, somos lembrados do poder das comunicações não-verbais, tal como aqueles que competem para se tornarem nossos governantes serão lembrados, em parte, por aquilo que dizem, mas, principalmente, pela forma como actuam no palco nacional, como teste de como irão actuar no palco mundial.

AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS ATINGEM amplamente as nossas vidas. As suas comunicações não-verbais formam uma impressão agressiva *daquilo que representa*. Aqueles que reconhecerem isto terão acesso a um poderoso nível de influência que outros não terão. Confiança, conforto, cooperação, afinidade, produtividade e influência dependem todos vitalmente das comunicações não-verbais. Negligenciar o seu poder é cortejar a mediocridade – ou pior, o fracasso. No próximo capítulo, o leitor irá aprender como estão profundamente enraizadas as nossas necessidades de conforto e confiança, conduzindo o nosso comportamento em todos os contextos imagináveis.

2

O PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO: A FUNDAÇÃO DA INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL

TRAGO comigo nas minhas viagens uma colecção de fotografias para me lembrar daqueles que me são queridos. Uma das minhas preferidas é uma fotografia de mim com a minha filha quando ela tinha catorze meses de idade. Ela está aninhada nos meus braços, sobre o meu coração. As nossas cabeças quase se tocam e estamos ambos com ar ensonado e satisfeito.

Em contraste, pense no que vimos durante as assustadoras semanas da crise bancária e o quase

colapso da economia global no Outono de 2008. As câmaras treinadas sobre o pregão nova-iorquino proporcionavam um compêndio visual das comunicações não-verbais de medo e angústia exibidas em tempo real: os olhos cerrados ou toda a cara tapada com as mãos para evitar os números chocantes que apareciam em cascata em todos os monitores de computadores; os braços a abraçarem protectoramente o corpo; lábios vulneráveis voltados para dentro e bocas contorcidas na forma de U invertido; as mãos à procura de apaziguamento esfregando a boca e o queixo; as palmas juntas como em posição de reza; unhas a serem roídas; bochechas inchadas pelo ar forçadamente expelido para aliviar a tensão. Estas são as próprias imagens do desconforto.

O conforto e o desconforto – o prazer e a dor. Esta díade contém a polaridade essencial da vida. Nós estamos permanentemente a sentir um ou outro e os nossos corpos reagem com uma corrente de respostas químicas que governam os nossos humores e modelam os nossos comportamentos. A resposta de conforto/desconforto é inata em todos nós e é fundamental à nossa sobrevivência. Como os nossos cérebros são elegantemente construídos para reagir desta forma, observar esta dinâmica nos outros pode ser uma forma útil de avaliar o que estão a pensar, sentir ou intentar.

COMO É QUE DESENVOLVI O PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO PARA AS COMUNICAÇÕES NÃO- VERBAIS

Desenvolvi este paradigma para as comunicações não-verbais depois de ler centenas de livros e artigos e de tentar determinar a forma mais simples de ensinar aos agentes do FBI o que eu sabia sobre o comportamento não-verbal. O material que estudei era fascinante, mas também aparatoso. O tema estava dividido em categorias como “sentimentos”, “complementos”, “regulamentos”, “ambiguidades” e “comportamentos enfáticos”. E como as comunicações não-verbais abrangem tantas disciplinas (biologia, neurologia, sociologia, psicologia, antropologia), juntar informação para praticantes como eu foi bastante difícil. Apesar de ter sido assim que aprendi sobre a comunicação não-verbal, não era assim que queria ensiná-la nem aplicá-la no mundo real da contra-inteligência.

Para além de tirar proveito das pesquisas académicas existentes (na sua maior parte estudos feitos com alunos em ambientes universitários), aproveitei as amplas oportunidades que me foram dadas no FBI e testei por minha conta as pesquisas naquilo que mais importava: estar sentado em frente de um espião ou terrorista. Além disso, a urgência do meu trabalho em assuntos de segurança nacional compelia-me a tornar-me extremamente eficiente em análise não-verbal. Havia demasiados casos para resolver e não havia tempo nem dinheiro para desperdiçar em “*analysis paralysis*”. Os espiões e criminosos agem em tempo real; não há tempo para deliberações, intervalos publicitários, pausas e recapitulações; consequentemente, tínhamos de arranjar maneira de analisar o comportamento com precisão e rapidez para que se pudesse empreender a acção apropriada.

Em suma, o processo teve de ser simplificado, para ser ensinado rapidamente tanto a agentes da contra-inteligência como aos agentes de autoridade; prático, para ser posto em uso imediatamente; e, no entanto, suficientemente rigoroso para estar à altura do escrutínio, tanto científico como judicial. Verifiquei que os meus formandos eram rápidos a captar a simplicidade do paradigma

conforto/desconforto, que agora já foi ensinado a milhares de formandos em todo o globo.

Muito simplesmente, funciona assim: quando observar um comportamento, pergunte-se: “Representa conforto ou desconforto?” Esta pergunta é fácil de compreender. Se eu mencionasse comportamentos de conquista, o leitor podia pensar em mãos dadas e olhares fixos nos olhos da outra pessoa, proximidade, toque, acompanhar o andar do outro (conhecido como eco corporal ou *isopraxis*, do grego *iso*, que quer dizer o mesmo, e *praxis*, que quer dizer comportamento), cabeças inclinadas, sorrisos genuínos, etc.

Em contraste, o que é que vemos numa pessoa que se sinta defensiva, como seria o caso das pessoas a tentarem encobrir os seus actos criminosos ou informadas sobre crimes? Veríamos os comportamentos opostos: movimentos de distanciamento, tais como inclinar-se na direcção oposta ou afastar as mãos ou os pés; postura e movimentos rígidos; lábios comprimidos e sem sorrirem; olhares furtivos ao redor; e agitação ou tensão.

Comecei a ensinar as comunicações não-verbais assim, verificando que, uma vez que ancoremos as observações em torno deste paradigma (conforto/desconforto), os comportamentos tornam-se mais transparentes. Em muitos aspectos, as nossas reacções para com o mundo que nos rodeia são realmente muito binárias, da mesma forma que o nosso cérebro é binário no que diz respeito a proteger a nossa sobrevivência.

O aparecimento súbito de uma serpente em postura de ataque ou de um Doberman raivoso, por exemplo, tem de ser processado instantaneamente: ou bem que é uma ameaça ou não é. O cérebro não conduz deliberações prolongadas, o que nos liberta para responder instantaneamente. De um ponto de vista evolucionário, não havia benefício para nós, como espécie, ponderarmos ameaças prolongadamente. Por isso, desenvolvemos um meio muito eficaz de determinar se alguma coisa nos ameaçava ou nos causava desconforto. A nossa reacção não é diferente no século XXI da que era há 20 000 anos, até mesmo para coisas menores: se entrarmos numa sala que esteja demasiado quente, reagimos imediatamente, tal como fazemos se alguém estiver demasiado próximo de nós. A nossa reacção negativa é instantânea e absolutamente exacta em reflectir o nosso estado interior. A forma como nos sentimos (conforto ou desconforto) é reflectida, momento a momento, nos nossos comportamentos: ou teremos um grande sorriso ou os nossos ombros descairão.

Para ajudar os meus formandos e para validar melhor este paradigma, comecei a compor uma lista de palavras e frases que encaixam naturalmente nos domínios de conforto e desconforto (provavelmente o leitor irá lembrar-se imediatamente das suas). É impressionante ver quantas das nossas emoções e comportamentos encaixam dentro destas duas categorias. Segue-se uma pequena amostra:

SINAIS DE CONFORTO	SINAIS DE DESCONFORTO
serenidade	ansiedade
autoconfiança	apreensão
pensamento claro	pensamento nublado
proximidade	distanciamento
aprazimento	contrariedade
discurso fluido	discurso erróneo

amizade	inimizade
felicidade	depressão
abertura	oclusão
toque	afastamento
alegria	raiva
paciência	impaciência
quietude	nervosismo
calma	medo
receptividade	obstinação
relaxamento	tensão
respeito	indiferença
segurança	insegurança
ternura	severidade
confiança	dúvida
veracidade	mentira
cordialidade	frieza
capacidade de resposta	hesitação
alinho	instabilidade

Embora não seja de modo algum exaustiva, esta selecção proporciona uma compreensão de quantos dos nossos comportamentos, atitudes e emoções encaixam nestas duas categorias.

NO INÍCIO

Desde o dia em que nascemos que estamos a transmitir informação sobre como nos sentimos. Estamos alimentados (conforto) ou estamos famintos (desconforto); molhados ou secos; satisfeitos ou irritadiços. Mais tarde na vida, estamos em constante estado de fluxo entre conforto e desconforto: estamos nervosos ou seguros, confiantes ou perplexos ou qualquer uma das quase ilimitadas variedades de matizes na escala de conforto/desconforto. Pense nisso – o leitor sabe quando teve um bom dia: quando há ausência de desconforto.

O conforto inclui toque, confiança, proximidade e compreensão. Como são maravilhosas estas qualidades para os relacionamentos. O que vem com o desconforto? Coisas como distância, atitude defensiva, resistência e ocultação. Coisas que não são boas para a família, para os negócios nem para nenhum tipo de ambiente.

Estes ciclos entre conforto e desconforto começam no momento em que acordamos. Levantamo-nos da

cama e ou as nossas costas nos doem ou estão bem; o duche está quente de mais ou frio de mais; encontramos os nossos chinelos ou eles desapareceram; o café está demasiado forte ou está na medida certa; e por aí fora. No escritório, ou o documento está perfeito ou o terceiro parágrafo precisa de ser mudado; ou o negócio que lhe estão a oferecer é bom ou não é; é divertido estar com Frank ou ele estraga-me o dia. E por aí fora. Todos os dias, centenas de vezes por dia, movemo-nos entre estes estados opostos e os nossos corpos comunicam como nos sentimos a cada instante.

O SIGNIFICADO DO PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO NOS NEGÓCIOS

Qual dos lados do paradigma conforto/desconforto conduz à liderança eficiente, aumentando clientes, vendas efectivas e uma gestão satisfatória dos recursos humanos? Estou certo de que o leitor dá uma importância imediata ao facto de ser essencial cultivar o conforto nos ambientes de negócios, visto os efeitos destes comportamentos serem tão profundos. Os problemas de desconforto devem ser sempre abordados e o conforto restaurado para que se possa realizar trabalho produtivo. A inteligência não-verbal – a capacidade de ler os outros – irá ajudá-lo a detectar e abordar o desconforto, mesmo que os outros não cheguem a verbalizá-lo, muitas vezes antes de eles terem consciência do mesmo. Na verdade, se o leitor se encontrar numa situação de negócios stressante e tiver uma brinca sobre tudo o que aprendeu acerca da inteligência não-verbal, apenas pergunte-se: “Este comportamento está associado ao conforto ou ao desconforto?” Se fizer isso, a maior parte das vezes vai conseguir que tudo volte a entrar nos eixos.

Quando estava no FBI, passávamos uma quantidade de tempo desmedida com interrogados a estabelecer conexão (conforto), porque a experiência há muito nos ensinou que as pessoas irão cooperar menos quando há um elevado grau de tensão, desconfiança ou animosidade (desconforto). Acontece que o desconforto afecta a memória adversamente, razão pela qual quando o leitor está stressado não se lembra de onde pôs as chaves. Posso assegurar-lhe que nunca ninguém me confessou o que quer que fosse por estar chateado comigo ou por ser beligerante. As confissões, na vida real, ao contrário do que se vê nas séries criminais da televisão, acontecem depois de ter sido estabelecida uma conexão entre o interrogador e o interrogado.

O PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO E O LEITOR

Não só as comunicações não-verbais o irão ajudar a estabelecer conforto nos outros, como também o ajudarão a comunicar mais eficientemente. Já reparou que os grandes oradores e os líderes fortes falam com esse conforto? Eles exsudam confiança e isso só pode ser alcançado através de demonstrações de conforto. Por mais stressante ou contenciosa que seja a situação, o líder que se mostra inabalável (ou seja, que demonstra conforto) é a pessoa para quem nós iremos afluír.

A “NATUREZA” DO CONFORTO E DO DESCONFORTO:

O SISTEMA LÍMBICO

O nosso cérebro está constantemente a alertar-nos em relação ao nosso estado de conforto ou desconforto, fazendo com que nos distanciemos daquilo que nos ameaça e nos aproximemos daquilo que nos sustenta. Este mecanismo de sobrevivência altamente desenvolvido ajuda-nos a escapar do perigo e a formar os laços cooperativos que permitiram à nossa espécie sobreviver.

A parte do nosso cérebro que impulsiona a nossa resposta de sobrevivência é conhecida como sistema límbico. Localizada numa parte profunda do cérebro, existem várias estruturas antigas contidas numa parte do *corpus callosum* (que liga os hemisférios esquerdo e direito do cérebro), a amígdala (que reage a qualquer coisa que nos possa ferir), o hipocampo (onde estão armazenadas as memórias emocionais e as experiências), o tálamo (que destila informação sensorial como um CPU) e o hipotálamo (que regula a homeostasia).

Como o antivírus do seu computador, o cérebro límbico está sempre a correr no fundo, independentemente do que o seu neocórtex (a parte do cérebro responsável pelo pensamento consciente) esteja a pensar. Pode estar profundamente absorto em terminar um relatório, mas quando alguém entra no seu espaço por trás, o leitor endireita-se na direcção da intrusão num arremesso, desviando instantaneamente a sua atenção da tarefa. Pode estar a atravessar uma rua, compondo mentalmente uma apresentação ou uma lista de supermercado e saltar para um dos lados quando um carro vira inesperadamente na sua direcção. Pode estar sentado e a conversar com alguém, enquanto a sua filha pequena brinca na piscina das crianças ali perto, e, no entanto, dispara para a apanhar antes que ela caia e bata com a cara. Este é o nosso cérebro límbico pronto a proteger-nos e àqueles de quem gostamos. É interessante notar que, em exemplos como estes, nós humanos temos “reflexos de gato”, enquanto, durante o resto do tempo, quando temos de pensar em fazer alguma coisa, os tempos de reacção da maior parte dos animais seriam indiscutivelmente mais rápidos do que os nossos.

A NOSSA NATUREZA LÍMBICA

Quando nos apercebemos do perigo, o nosso sistema límbico desencadeia uma de três respostas neurológicas que passaram o teste de milénios. Na obra *Verdade ou Mentira?*, chamei a estas as “três formas dos aspectos não-verbais”: paralisamos, fugimos ou lutamos.

PARALISAR

A maior parte de nós já ouviu a frase “luta ou fuga”, referindo-se a ameaças, mas, na verdade, existe uma tríade de respostas e “paralisar” é a primeira e a nossa preferida. Porquê? Uma palavra: eficácia. Imagine que é um antigo homínido a viver a sua vida na savana africana, quando de repente repara num tigre dente de sabre a espreitar nas sombras. O leitor paralisa. Isto é “senso comum límbico”: é melhor ficar sem se mexer e esperar que o predador não repare em si do que mexer-se e desencadear a resposta perseguir-rasteirar-morder pela qual os grandes gatos são conhecidos. Todos os mamíferos têm um reflexo de orientação para o movimento e a forma garantida de o contrariar é permanecer imóvel. A resposta de paralisação também nos permite conservar energia e avaliar o nosso ambiente para

encontrar alternativas. Nós não teríamos sobrevivido nem evoluído como espécie se esta resposta não tivesse sido desenvolvida através do processo evolucionário de tentativa e erro.

Embora os subúrbios e os arranha-céus nos quais vivemos e trabalhamos hoje estejam bastante distantes da savana africana, os velhos hábitos límbicos costumam a perder-se. A resposta de paralisação ainda é a nossa primeira linha de defesa e é vista em muitas comunicações não-verbais: a funcionária que se senta com as mãos trancadas entre as coxas e que aperta os tornozelos durante uma avaliação de desempenho fraca; o político que sorri mas que se agarra aos braços da cadeira quando lhe fazem uma pergunta difícil; o aluno a olhar para o professor com uma expressão de animal encurralado porque não fez o trabalho de casa; o perpetrador que fica paralisado na cadeira ao ser interrogado e afirma não saber nada sobre o crime. Em todos estes casos, a resposta de paralisação foi activada e ela revela-se na linguagem do corpo.

Quando a violência irrompe ou quando há um ruído elevado, vemos muitas vezes as pessoas a ficarem quietas, como se estivessem em choque. Esta é a resposta de paralisação no trabalho. Esta resposta é tão sensível que mesmo quando ouvimos más notícias, ficamos paralisados por um instante ao contemplarmos a tragédia.

FUGIR

Se a paralisação não dissipar a ameaça, fugir é a escolha seguinte. Já todos vimos documentários sobre a natureza que retratam a resposta extraordinária de uma manada, que pastava pacificamente, a ser atacada por uma chita: uma centena de cabeças pára bruscamente (paralisa); um instante depois, toda a manada começa a correr.

Na vida moderna, nem sempre podemos abandonar as cenas que nos tornam desconfortáveis, mas isso não impede o sistema límbico de tentar, compelindo-nos a distanciarmo-nos de qualquer coisa negativa. Como irá aprender no próximo capítulo, os nossos “honestos” pés e pernas proporcionam comunicações não-verbais reveladoras do nosso desejo por distância: os nossos pés viram-se para outro lado quando estamos prontos para encerrar uma conversa; os jurados viram as pernas na direcção da saída quando não gostam de uma testemunha; giramos nas cadeiras da sala de conferências na direcção oposta a pessoas que fazem comentários inapropriados; e pomo-nos naturalmente em posição oblíqua em relação a alguém de quem não gostamos. É o nosso modo límbico de criar distância daquilo que é desagradável.

De modo semelhante, o nosso tronco inclina-se na direcção oposta daqueles com quem estamos em divergência, ou então ficamos ligeiramente de lado. Negamos ventralmente (viramos o peito para o lado) diante daqueles que nos aborrecem (lembra-se da princesa Diana e do príncipe Charles no seu último ano de casamento?), acabando por lhes voltar as costas se a situação for mesmo má. Ou distanciarmo-nos criando barreiras (pondo de repente a mala no colo, abotoando o casaco, fechando a porta do carro, olhando para o lado), incluindo escudarmos os nossos olhos baixando as pálpebras ou cobrindo-os com os dedos. Estas são adaptações modernas que nos ajudam a distanciarmo-nos dos outros.

LUTAR

Quando as nossas costas estão literalmente e metaforicamente encostadas à parede e paralisar ou fugir não são opções, lutamos. Lutar é a opção mais “onerosa” das três formas, uma vez que drena energia, põe-nos em risco físico e defronta a nossa força directamente contra a do predador, o que pode não assegurar o nosso sucesso.

Na sociedade “civilizada” moderna, transformámos a resposta de luta em coisas como agressão passiva (dizendo que iremos fazer o trabalho e depois não o terminando), argumentando e vociferando, atirando objectos contra as paredes, andando pesadamente, enfiando carros casas adentro e pondo pequenos explosivos dentro de caixas do correio – para mencionar apenas alguns exemplos tirados dos títulos de imprensa desta semana.

Como temos leis contra a violência, a maior parte de nós virou a sua agressão para si mesmo (dando murros nas próprias mãos, atirando objectos ao chão, mordendo os lábios tão fortemente até sangrarem), ou fá-lo indirectamente (enviando cartas indecentes, deixando o cão correr no quintal do vizinho) ou através de demonstrações corporais: imagine dois homens a gritarem um com o outro com os peitos tufados; o chefe tóxico que o menospreza, inclinando-se para a frente com as mãos agarradas à secretária dele; o passageiro enraivecido a violar o espaço do funcionário da companhia aérea ao inclinar-se muito para além do balcão; o chefe da equipa de basebol cujo queixo empinado e atitude confrontadora dá a saber ao árbitro o que pensa da última arbitragem. Discutir, chamar nomes, gabar-se, ficar histérico – existem maneiras modernas de lutar, uma vez que os juízes franzem o sobrolho ao combate aberto. E, mesmo assim, a luta, do tipo andar aos murros, ainda acontece.

As comunicações não-verbais também podem ajudar aqui, indicando quando uma luta está iminente. Contrair a mandíbula, cerrar os punhos, tufar o peito, libertar-se de peças de vestuário (especialmente óculos, chapéus ou casacos) e alargar as narinas (hiperoxigenação) são muitas vezes precursores para a passagem ao cinético (luta). Apesar de não lutarmos com tanta frequência como antes, digamos, durante a Idade Média, adaptámo-nos a lutar de uma forma diferente, de uma maneira moderna – mas continua a ser uma resposta límbica.

“ALIMENTAR” AUMENTA O PESO

As respostas de conforto/desconforto construídas pela natureza são refinadas na medida em que são alimentadas. Desde que nascemos, as nossas interacções com os outros treinam as respostas químicas e eléctricas do nosso cérebro, o que por sua vez afecta as nossas emoções e os nossos comportamentos num sofisticado circuito de *feedback* que modela literalmente quem nos tornamos.

Vemos a primeira expressão do paradigma conforto/desconforto nas interacções entre a mãe e o bebé: o bebé expressa desconforto, (por exemplo, chorando por estar com fome ou molhado) e a mãe carinhosamente restaura-lhe o conforto. Aqui aprendemos as nossas primeiras lições emocionais. Ao expressar desconforto, o bebé ganha atenção através da resposta reconfortante da mãe. Esta aprende a estar atenta às comunicações não-verbais do filho, apercebendo-se de que se atender e lidar com as demonstrações de desconforto, ele fica rapidamente consolado. O filho aprende a confiar na resposta atenciosa.

A um nível fisiológico, alimentar comportamentos liberta uma cascata de químicos incluindo oxitocina, que contribui para os laços sociais e interpessoais. Na verdade, a principal actividade de

sobrevivência do bebê – mamar – estimula a libertação de oxitocina tanto na mãe como no filho. Assim, estamos quimicamente preparados tanto para procurar como para dar conforto como a própria base da vida. À medida que vamos ficando mais velhos, a oxitocina torna-se ainda mais importante na construção de laços como os do namoro e casamento, assim como nos negócios. As pesquisas mostram que quando temos relacionamentos profissionais saudáveis, em que existe respeito mútuo e tratamento humano apropriado, confiamos uns nos outros e estamos mais dispostos a entregar o nosso dinheiro.

“EU VEJO-TE; TU VÊS-ME”

Espelhamento – corresponder aos movimentos e posturas um do outro – é a nossa mais poderosa demonstração de conforto interpessoal. Mais uma vez, vemo-la primeiro entre a mãe e o bebê. Os pesquisadores captaram esta bela expressão de harmonia em filme. Quando visto em câmara lenta, o espelhamento (também conhecido como isopraxis, eco postural ou sincronia) parece uma dança: o bebê sorri; a mãe sorri; o bebê arrulha; a mãe vocaliza de forma semelhante; o bebê inclina a cabeça; a mãe faz o mesmo. Este é o começo da comunicação empática, algo que nos será muito útil no namoro e nos negócios nos anos vindouros.

Assim como temos uma preferência pelo conforto, temos uma preferência pela sincronia. Na verdade, quando um bebê chora num berçário, outros bebês choram em sincronia. Quando um amigo recebe más notícias e parece abatido, respondemos da mesma forma, demonstrando a nossa empatia ao manifestar comportamentos idênticos. É por isso que num funeral toda a gente parece ter a mesma expressão facial e quando a nossa equipa marca um golo todos nós aclamamos de forma semelhante. A sincronia estimula e demonstra harmonia social.

O ROSTO NA MULTIDÃO

É interessante notar que os Serviços Secretos procuram o rosto na multidão que esteja fora de sincronia com todas as outras pessoas, um bom indicador de que alguém pode estar a formular alguma coisa diferente do grupo – talvez até alguma coisa criminal. Depois de John W. Hinckley Jr. ter tentado assassinar Ronald Reagan, testemunhas comentaram com os investigadores sobre como a aparência, a conduta e o semblante de Hinckley pareciam estranhos. O aparecimento dele estava fora de sincronia com toda a gente, que estava exultante em ver o presidente de perto. O mesmo se passou quando Arthur Bremer tentou matar o governador George C. Wallace; Bremer também se destacava da multidão pelo seu ar “estranho”, que posteriormente foi revelado em fotografias noticiadas.

Encontramos sincronia com estranhos, assim como com aqueles que conhecemos. Por exemplo, enquanto eu estava a escrever este capítulo, fui convidado para aparecer num programa televisivo matinal. Na sala verde, meti conversa com um outro convidado, uma pessoa muito simpática. Estávamos a entender-nos muito bem. Como este capítulo estava na minha mente e, admito, só para ver o que aconteceria, decidi mudar o nosso paradigma de conforto ao mudar a forma de me sentar. Nós estávamos sentados um em frente ao outro com as pernas ligeiramente afastadas e as mãos sobre as coxas. Eu voltei-me subitamente quando alguém entrou na sala e levantei a perna esquerda sobre o joelho de modo a que parecesse uma barreira, enquanto os meus pés apontavam na direcção da porta. O

homem endireitou-se de repente e mudou a sua posição para espelhar a minha. A conversa foi retomada com hesitação, somente depois de ele ter ajustado a sua postura.

A pessoa em minha companhia não tinha consciência perceptiva de que me tinha espelhado. Nesta altura o leitor já sabe porquê: o sistema límbico opera em tempo paralelo. As nossas preferências de conforto e desconforto por defeito vêm da constituição do nosso cérebro, das nossas experiências e dos nossos condicionamentos culturais. Momento a momento, movemo-nos neste espectro do conforto para o desconforto e novamente para o conforto, o nosso sistema límbico em cada experiência colocado algures ao longo deste espectro, modelando as nossas respostas e tentando sempre trazer-nos de volta ao conforto.

CONDICIONAMENTO CULTURAL

As preferências culturais, deve realçar-se, também modelam, mas não se sobrepõem às nossas respostas límbicas, razão pela qual as respostas límbicas são universais. Estas também são instiladas a partir da infância e são tão penetrantes e subtis que livros inteiros são dedicados à consciência perceptiva em todas as culturas.

Por exemplo, o lugar onde se foi criado determina o grau de proximidade com que se posiciona junto aos outros; para que lado se fica virado dentro de um elevador (na América do Norte ficamos virados para as portas e a olhar para os números dos andares; na América do Sul, as pessoas viram-se umas para as outras); a frequência e o modo de tocar nos outros em público; e quanto tempo consegue ficar a olhar para alguém. O espaço pessoal é culturalmente influenciado: os latino-americanos podem sentir-se desconfortáveis se alguém fica a dois centímetros e meio de distância delas; na América do Norte essa zona começa aos sessenta centímetros. A sensibilidade em relação ao espaço pessoal dos outros afecta a forma como se é visto; isto será discutido mais à frente. Alimentar e socializar também influenciam os nossos níveis de conforto nesta e em muitas outras interacções. Quando se trata de espaço corporal, a cultura determina a distância, mas o seu sistema límbico determina se está ou não confortável.

NO FINAL, quando está com os outros, a sua tarefa de avaliação é sincera: se houver conforto, irá ver isopraxis ou espelhamento, acompanhado de outras demonstrações de conforto. Se houver desconforto, também os irá ver claramente. E se esse desconforto se agravar, uma das três formas dos aspectos não-verbais (paralisar, fugir, lutar – ou rigidez, distanciamento, aspereza) irá manifestar-se. Nos negócios, o conforto é essencial, como irá ver no próximo capítulo. Quando há conforto, a comunicação é mais eficaz, tornamo-nos mais persuasivos e as transacções realizam-se de forma mais tranquila.

Outros poderão falar de tipos de personalidade, estilos de pensar e inteligência emocional. Tudo isto tem o seu lugar, mas nas minhas décadas de experiência em situações de vida-ou-morte, trabalho de espionagem e contra-inteligência, o paradigma conforto/desconforto, expresso não-verbalmente, é instantaneamente detectável em tempo real e é confiável com precisão em revelar o que sentimos, pensamos ou intentamos. É a ferramenta indispensável para os negócios de todos os dias e é de graça.

COMO O CORPO FALA

AQUI vamos ver como é que cada parte do corpo comunica não-verbalmente. Irá também aprender o vocabulário básico das comunicações não-verbais. Uma vez que tenha captado estas partes essenciais, é como se de repente compreendesse uma linguagem que até agora era vagamente compreensível. Enquanto desce a rua, se senta numa reunião, conversa com o seu chefe, espera na fila de uma loja ou vê uma conferência de imprensa ou uma entrevista na televisão, um novo mundo é-lhe revelado. Os movimentos aparentemente aleatórios dos nossos colegas ou mesmo dos nossos líderes nacionais passam a estar organizados numa corrente de informações que é rica e fluente.

POR FALAR EM COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS: O VOCABULÁRIO BÁSICO

Seguem-se os principais termos que os peritos usam ao avaliarem as comunicações não-verbais. Se quiser um recurso com todo o vocabulário não-verbal, consulte o meu livro anterior *Verdade ou Mentira?* Quando interrogava suspeitos criminais no FBI, a última coisa que eu queria era intimidá-los ou pô-los à defesa. Ao contrário: queria era pô-los à vontade; assegurar que tivessem alguma coisa para beber; proporcionar-lhes conforto. E enquanto eles ficavam confortáveis, eu observava todos os seus movimentos, desde a postura ao aproximarem-se de mim à frequência do pestanejar enquanto estávamos sentados juntos. Porquê? Porque para saber como é que um indivíduo demonstra desconforto, é preciso observar primeiro como é que ele se comporta quando confortável. Uma vez que tenha estabelecido os comportamentos de conforto de uma pessoa como base de partida, irá ver as saídas dessa base como sinais de desconforto. Por exemplo, assume-se com frequência que os braços cruzados sinalizam uma atitude defensiva. Mas não se essa postura for característica numa pessoa. Tenho um amigo que cruza muitas vezes os braços pensativamente durante uma conversa. É quando ele muda abruptamente de posição que eu fico atento a um possível desconforto.

CONTEXTO

Todas as comunicações não-verbais têm de ser compreendidas dentro do seu contexto. Expressões de stresse numa pessoa cuja filha está doente ou cujo emprego está em risco são de se esperar. O espectro de perder uma filha ou de ser despedido acrescenta contexto, explicando comunicações não-verbais de ansiedade ou desconforto. O contexto também deve ser tido em consideração em situações menos extremas: observe o stresse nas caras das pessoas no aeroporto – viajar de avião é stressante, com voos

cancelados e assistentes de bordo mal-humorados. Ser interrogado por um polícia também pode causar stresse; o simples facto de o agente estar de uniforme e ter um distintivo pode causar stresse, por isso temos de considerar o factor humano como parte do contexto. A família deixa-nos confortáveis; os estranhos deixam-nos desconfortáveis. Pode ver esta dinâmica no escritório: o leitor sente-se confortável com os seus colegas de trabalho e, idealmente, com o seu chefe; eles são “família”. Mas quando o director-geral vem de fora da cidade fazer uma visita, todos ficam tensos em volta deste estranho de estatuto elevado.

ÊNFASE

A ênfase é a pontuação não-verbal: é a forma do nosso corpo fazer um ponto de exclamação. Quando apontamos repetidamente para alguém com raiva ou levantamos os braços em triunfo depois de um golo, estamos a fazer uma exclamação através dos gestos não-verbais enfáticos. A ênfase acrescenta emoção às nossas mensagens, tornando-as memoráveis.

Nos negócios, é através da ênfase que demarcamos o que é importante e digno de nota. Quando deixamos de enfatizar, o discurso torna-se muitas vezes mera tagarelice. Quando não somos capazes de nos lembrarmos de alguma coisa que foi dita, é muitas vezes porque a mensagem foi entregue sem ênfase. As mensagens que contêm emoção tendem a durar mais. Neste propósito, as comunicações não-verbais são inestimáveis. A ênfase pode acender um fogo em nós; é isto que os treinadores fazem para incitarem os seus atletas a terem desempenhos excepcionais.

COMPORTAMENTOS QUE DESAFIAM A GRAVIDADE

“Está tudo em cima” é uma expressão de optimismo que tem paralelos literais nas comunicações não-verbais. Quando as pessoas se estão a sentir bem, estão mesmo literalmente para cima: as suas comunicações não-verbais movem-se para o alto, com efeito desafiando a gravidade. Vêm-se sobrelanceiras para cima, queixos para cima, polegares para cima e até dedos dos pés para cima. Vejo frequentemente estes comportamentos durante os intervalos das minhas palestras quando as pessoas verificam as mensagens nos telemóveis: se forem boas notícias, os dedos vão para cima. Na sala do Conselho de Administração, as mãos entrelaçadas com os polegares apontados para cima também reflectem pensamentos positivos.

HÁPTICA

A háptica é o estudo da forma como tocamos nas coisas e a sensação que as coisas produzem em nós. Através da análise da háptica, os engenheiros descobrem como fazer aquele novo visor de telemóvel ou teclado de computador cada vez mais sensível ao seu toque. A háptica também inclui a forma como tocamos uns nos outros. O toque suave de uma mãe na cara do seu bebé é uma forma de háptica. Há pouco tempo vi uma criança a aconchegar o queixo do pai, um belo gesto de amor.

A forma como tocamos uns nos outros é sempre significativa, mesmo nos negócios, como irá descobrir

quando discutirmos os cumprimentos no capítulo 7. Nos negócios, segundo nos dizem as pesquisas, a confiança e a empatia são engendradas através do toque. Quanto mais toque houver, mais empática é a comunicação. Os empregados de restaurantes que tocam no braço dos clientes recebem gorjetas maiores.

DICAS DE INTENÇÃO

Muitas vezes os corpos das pessoas revelam as suas intenções muito antes de elas verbalizarem os seus desejos. Estas dicas de intenção são poderosos indicadores e devem ser alvo de atenção sempre que possível. Se estiver a ter uma conversa com o seu chefe e ele virar ligeiramente o tronco para o lado ou se vir que o pé dianteiro dele está a apontar para uma saída, ele está a enviar uma dica de intenção de que gostaria de encerrar a discussão. Não leve a mal; inconscientemente o seu chefe está simplesmente a dizer “Tenho de me ir embora”. Sejam quais forem as razões das pessoas, quando as pessoas demonstram estas dicas, estão à procura de espaço e de tempo. Elas vão agradecer quando o leitor as liberar graciosamente.

CINÉTICA

A cinética é o estudo do movimento do corpo, em particular das nossas extremidades. Algumas pessoas confundem cinética com as comunicações não-verbais; mas estas incluem muito mais: expressões faciais, tom de voz, comportamento dos olhos, autotoque, roupas e acessórios pessoais, para mencionar apenas alguns. Este termo foi popular nas décadas de 70 e 80 do século XX e vários livros foram escritos com o termo no título (por exemplo, *Principles of Kinetic Interview and Interrogation* [Princípios das entrevistas e interrogatórios cinéticos]); agora têm pouco uso excepto entre pesquisadores.

MICROGESTOS

Os microgestos ou microexpressões (termos cunhados pelo reconhecido pesquisador Dr. Paul Ekman) estão a passar rápidas comunicações não-verbais que podem ser muito reveladoras. Como a sua rapidez e sentido de ocasião desafiam o controlo consciente, eles tendem a ser verdadeiros e honestos. Muitas vezes associados a sentimentos negativos de desconforto, eles dão-nos uma visão clara dos sentimentos dos outros. Existem muitos microgestos, mas um que vemos frequentemente nos negócios é um rápido entortar das pálpebras inferiores. Subtil como é, este movimento é verdadeiramente indicador de desconforto. Já vi este microgesto denunciador muitas vezes em advogados ao reverem um contrato, no preciso momento em que lêem um parágrafo objectável.

COMPORTAMENTOS PACIFICADORES

Os comportamentos pacificadores são acções que nos tranquilizam e tentam restaurar o conforto a partir

de um estado de desconforto. Qualquer comportamento de autotoque, de esfregar ou acariciar tem o objectivo óbvio de acalmar – tal como quando as pessoas brincam com a sua aliança de casamento ou colar ao esperar para saber um diagnóstico médico. Podemos pacificar-nos ao tocarmos ou cobrirmos um ponto ou área vulnerável ou exposto (esfregando o pescoço, aconchegando o queixo, dedilhando com um brinco ou um lóbulo da orelha). Pacificamo-nos de diferentes maneiras durante todo o dia. Esfregamos a testa quando estamos a remoer num problema; ajustamos a gravata ou alisamos o cabelo antes de nos encontrarmos com o novo chefe; dobramos os braços protectoramente em volta do corpo ao reunirmo-nos para murmurar sobre a demissão abrupta de um colega. Adoptamos comportamentos pacificadores quando estamos ligeiramente inseguros ou nervosos, assim como quando estamos assustados.

Os pacificadores são muitas vezes referidos na literatura como “adaptadores”. Nós usaremos o termo pacificadores ao longo deste livro, porque noto que as pessoas se revêem melhor nele e porque descreve precisamente o que se está a passar: os pacificadores são a forma de o cérebro dizer ao corpo: “Por favor acalma-me ou tranquiliza-me.”

O leitor irá ver comportamentos pacificadores em evidência quando alguém estiver stressado, inseguro, assustado, a tentar acalmar-se, a tentar concentrar-se ou a sentir-se fatigado. Ao reconhecer os pacificadores, podemos ajudar os outros e até nós próprios a suavizar emoções negativas.

PROXÉMICA

A proxémica é o estudo das distâncias interpessoais e a forma como usamos o espaço. A proxémica é influenciada pela hierarquia (social e económica), pela cultura, pelas circunstâncias e pelo nosso nível de conforto pessoal. Quando sentimos que o nosso “espaço” é violado, ficamos excitados ao nível límbico. Pense numa altura em que uma pessoa ficou desconfortavelmente próxima de si no multibanco, na fila de uma loja ou num elevador. Tenho a impressão de que na melhor das hipóteses o leitor achou a situação desconfortável e na pior das hipóteses isso perturbou significativamente a sua concentração. Quer esteja sentado com pessoas em volta de uma mesa ou a cumprimentar alguém de outra cultura, dar atenção à proxémica é um elemento importante embora negligenciado no acto de influenciar os outros, seja para estabelecer conforto, transmitir autoridade ou reconhecer o estatuto.

SINCRONIA

Como foi mencionado no capítulo 2, a sincronia é o modo de a natureza expressar harmonia. Nos negócios, dizemos que estamos na mesma linha ou em sincronia. No namoro, caminhamos lentamente ao longo do parque com a pessoa que amamos. A sincronia do corpo expressa unidade na mente e no coração. Enriquece a vida ao transmitir aos outros que estamos em unidade com eles.

Os exemplos de sincronia abundam e é interessante ver o quanto a valorizamos. Nos desportos, maravilharmo-nos com o mergulho sincronizado e a natação sincronizada. O mundo ficou encantado e espantado por milhares de percussionistas a tocarem juntos nas cerimónias de abertura dos Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim. Pense no efeito emocionante da banda em marcha ou na beleza solene da mudança de guarda na Tumba do Soldado Desconhecido no Cemitério Nacional de Arlington ou no

Palácio de Buckingham. Também é por isso que usamos uniformes: a sincronia visual aproxima-nos e une muitos num só. Até vemos sincronia nos casamentos em que as damas de honor se vestem de igual, demonstrando a sua unidade. A sincronia na indumentária (fatos de negócios) ou no comportamento (caminhar no mesmo ritmo que o nosso chefe) cria harmonia.

Quando estamos fora de sincronia, dá-se desacordo ou dissonância; a um nível inconsciente, mina o que sentimos e destabiliza a comunicação e a harmonia interpessoal, tanto nos negócios como com os amigos.

DEMONSTRAÇÕES TERRITORIAIS

Através de demonstrações territoriais, comunicamos as nossas necessidades espaciais, e a forma como nos vemos socialmente e até emocionalmente. Em todas as culturas, ao indivíduo de estatuto superior é concedido mais espaço, atribuídas maiores propriedades e ele reivindica mais território. Quando Cristóvão Colombo foi apresentar o seu pedido de financiamento à rainha Isabel para a sua viagem às Américas, nunca se aproximou para além de alguns metros do trono da monarca. Quando os conquistadores chegaram ao que é agora o México, encontraram exigências territoriais idênticas: a distância física também era concedida à realeza no Novo Mundo.

No nosso mundo de hoje, as demonstrações territoriais encontram-se por todo o lado, desde o camarote real em Wimbledon ao número de carros no curso presidencial, passando pelo passageiro do metro na hora de ponta que ocupa dois assentos com as pernas e os braços esparramados. Nos negócios, as demonstrações territoriais podem assumir a forma de um gabinete num local privilegiado do edifício ou um braço a cobrir duas cadeiras. Quanto mais elevado for o nosso estatuto (real ou entendido como tal), mais espaço precisamos (ou reivindicamos).

A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL DO CORPO

O leitor pode ficar admirado em saber que a face é por vezes o último lugar a olhar quando se está a tentar discernir o que outra pessoa está a pensar ou sentir. Somos socializados desde a infância para controlar as nossas expressões faciais para obter afecto, protecção e recompensas. Isso não quer dizer que a cara não mostre os nossos sentimentos, mas o que quer dizer é que o corpo inteiro envia mensagens que podem contradizer o que vemos na cara. O mestre da inteligência não-verbal compreende isto e presta igual atenção às mensagens não-verbais que estão a ser expressas por todas as partes do corpo, como iremos abordar nesta secção. Explicarei também as pistas não-verbais que pode captar ao observar o modo como as pessoas manipulam as suas roupas e acessórios.

AS PERNAS E OS PÉS

Quando se trata de sentimentos e intenções, os pés são muito honestos; por isso começo sempre por eles. Desde os tempos pré-históricos, os pés e as pernas asseguraram a nossa sobrevivência, ajudando-nos a fugir de predadores ou a combatê-los com pontapés. Sem eles, a nossa espécie não teria sido

capaz de caçar, cultivar, migrar, acasalar ou dançar. Eles dizem-nos quando uma pessoa está a sentir-se confiante, atiradiça, feliz, nervosa, ameaçada, tímida ou se quer ir embora – e até mesmo em que direcção quer sair.

Pernas e Pés Agitados

Todos já viram e fizeram: na escola, numa reunião, num encontro. O tronco pode estar imóvel, mas aquelas pernas estão a abanar; aqueles dedos estão a bater. O que é que isso quer dizer? É aqui que o contexto é essencial. Pés e pernas agitados em alguém que esteve sentado imóvel significa desconforto de algum tipo. Pode ser impaciência ou necessidade de avançar com as coisas. Pense em encerrar a discussão ou sugerir um intervalo para que todos possam esticar as pernas. Até os fãs do baseball têm direito a um intervalo ao sétimo turno.

A agitação que começa durante uma conversa pode sinalizar desconforto em relação ao assunto, especialmente se também vir contracção dos músculos da mandíbula. Meça a temperatura; pense no que poderá ter causado a mudança.

Alternativamente, a agitação pode manifestar-se em resposta a boas notícias – chamo-lhes “pés felizes”. No meu trabalho com jogadores de póquer profissionais, vi muitos exemplos de “pés felizes” debaixo da mesa ao ser dada uma mão vencedora, enquanto as caras dos jogadores permanecem impassíveis. Quando estamos felizes, parece que não conseguimos resistir a dançar ou a dar pulos, como vi recentemente Serena Williams fazer depois de ganhar um torneio de ténis. Ela estava literalmente a dar pulos de alegria.

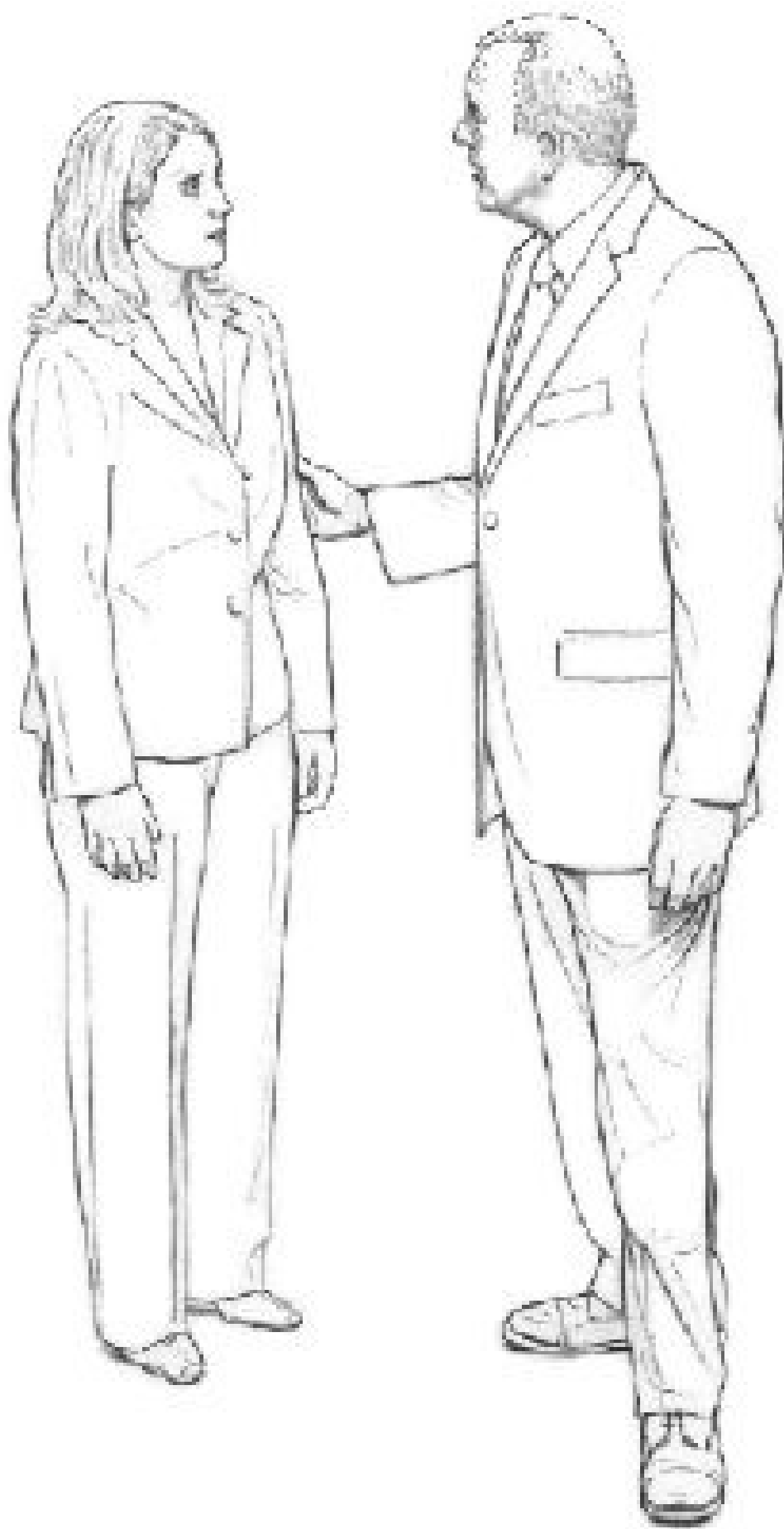
Algumas pessoas são agitadas por natureza. Estes movimentos são a sua base de partida. O desconforto nestes indivíduos manifesta-se em mudanças de ritmo no movimento ou se este pára subitamente (paralisação) ou se se intensifica (fuga).

Se a agitação assume a forma de chutar – o pé a chutar para cima e para baixo – indica uma reacção muito negativa em relação ao que quer que seja que esteja a acontecer, ao ponto de querer chutá-lo para longe. Note igualmente que a flexão repetida do pé para aos lados na zona do tornozelo é um indicador de elevado stresse, irritabilidade ou impaciência.

Movimentos repetidos são muitas vezes tranquilizadores ou pacificadores, mas podem transformar-se em tiques nervosos ou tornar-se patológicos quando são obsessivos. A lavagem repetida das mãos é um comportamento psicologicamente tranquilizador, mas quando assume um carácter compulsivo é uma doença incapacitadora.

Pés Que “Apontam”

Se um colega mudar a postura de modo a que um ou os dois pés apontem na direcção oposta a si (ver figura 1), esta é uma poderosa dica de intenção de que ele gostaria de se ir embora. Talvez a discussão o esteja a tornar desconfortável ou ele esteja atrasado para uma reunião. Conclusão: encerre taticamente a conversa. Já reparei que quando os trabalhadores se dirigem aos seus gerentes, mas têm os pés virados na direcção oposta (viram-se ligeiramente na zona da anca), isso sugere que há alguma questão. Ou eles têm de se ir embora ou preferiam não ter de estar presentes.



Quando está na altura de se ir embora, um pé irá apontar na direcção da saída. Repare nisto quando estiver a conversar; é um claro sinal de intenção de “tenho de me ir embora”.

Pés Que Desafiam a Gravidade

Conforme foi mencionado anteriormente, os comportamentos que desafiam a gravidade sinalizam fortemente satisfação e alegria. Observe o seu chefe a receber um telefonema importante – se o negócio for fechado, pode vê-lo a sair do gabinete a pavonear-se com um saltitar no andar. As pessoas ao telefone apontam muitas vezes os dedos de um pé para o ar quando estão a gostar da conversa ou estão particularmente de bom humor.

Os livros sobre as comunicações não-verbais raramente mencionam os pés e, no entanto, eles transmitem tanta informação sobre o que se passa no cérebro. Quando estava colocado em Nova Iorque, um antigo colega pediu-me para ver um vídeo sobre uns tipos ligados à máfia. Uma das coisas que se destacavam era o leve saltitar suplementar no andar deles quando eram subornados. Ao fim de algum tempo, conseguíamos dizer quem estava a ter um bom dia só pelo seu andar.

A Posição de Arranque

A “posição de arranque” (ver figura 2) é uma postura que desafia a gravidade na qual uma pessoa sentada avança um pé e recua o outro, com o peso transferido para a parte da frente dos pés. Assumimos esta posição quando estamos muito interessados no que está diante de nós (“Diz-me mais, estou a gostar do que estás a dizer!”). Inversamente, é muitas vezes como sinalizamos que estamos prontos para nos irmos embora. Se estiver a falar com alguém que lhe seja hierarquicamente superior, e a pessoa assumir a posição de arranque, pergunte-lhe se há mais algum assunto ou então termine tacticamente a reunião, pois provavelmente ela tem outro lugar onde ir.

Afastamento das Pernas

O afastamento das pernas é uma demonstração territorial. Pode querer dizer “Quem manda aqui sou eu” ou “Este é o meu território; não estou com medo”. O nosso sistema límbico estimula um afastamento das pernas quando precisamos de parecer maiores. Vê-se muitas vezes este comportamento nos gerentes; vejo-o bastante nos polícias, que tendem a afastar as pernas como sinal de autoridade e domínio. Estar sentado ou em pé com as pernas afastadas é uma forte demonstração de confiança sinalizando autoridade, domínio ou ameaça, dependendo do contexto. Para ajudar a neutralizar uma situação tensa, verifique se está a ocorrer afastamento das pernas. Uma forma rápida de ajudar a diminuir tensões é aproximar as pernas uma da outra, reduzindo a sua reivindicação territorial.



Agarrar os joelhos e ter os pés em posição de arranque indica que a pessoa está pronta para se ir embora.

Pernas Cruzadas

Ficar de pernas cruzadas significa conforto e relaxamento. Não pode fugir ou lutar a partir desta posição, portanto o seu sistema límbico proíbe-o sob coação. Vemos pernas cruzadas entre colegas de trabalho em sessões de *brainstorming* de ideias ou quando dois amigos se embrenham profundamente a conversar com as pernas cruzadas nos tornozelos. Pode alimentar o conforto ao espelhar o comportamento das pernas cruzadas dos outros.

Se estiverem sentados lado a lado, a direcção na qual a sua companhia tem a perna cruzada pode ser reveladora. Se estiverem a dar-se bem, a perna de cima da pessoa deverá apontar para si. Se a conversa estiver a causar uma reacção negativa, as pernas estarão cruzadas (ou serão cruzadas novamente) de modo que a coxa se torne uma barreira entre ambos (ver figuras 3 e 4). Se não reparou nisto antes, observe as pessoas que se estão a entender bem e repare como elas mudam a posição das pernas para realçar a comunicação.

Fig. 3



Verifique se a perna está cruzada como uma barreira corporal, especialmente logo a seguir a alguma coisa negativa ter sido falada.

Fig. 4



Afastar o joelho para remover quaisquer barreiras entre duas pessoas é um sinal de abertura e conforto.

Bloqueio dos Pés

Bloquear os pés ao cruzar com força os tornozelos ou ao retirá-los entrelaçando-os em torno das pernas de uma cadeira são comportamentos de paralisação indicando inquietação ou ansiedade. Quando o bloqueio dos pés ocorre subitamente durante uma conversa, é provável que alguma coisa negativa tenha acontecido. Muitas mulheres foram ensinadas a sentar-se com os tornozelos cruzados, mas o cruzamento tenso e prolongado dos tornozelos ou outro movimento restritivo das pernas sinaliza forte precaução. Este acto é mais revelador quando alguém de repente bloqueia os tornozelos em resposta a uma pergunta.

Limpar as Mãos nas Pernas

Limpar ou esfregar as coxas com as mãos (ver figura 5) é um comportamento pacificador visto em muitos ambientes: um convidado numa festa pode limpar as pernas ao estar sentado a observar a área à procura de alguém com quem falar. Um empregado a receber uma fraca avaliação de desempenho pode

limpar as pernas para acalmar a ansiedade. Um gestor a tentar resolver um problema de orçamento pode limpar as pernas para manter-se concentrado e calmo. As pessoas sob intenso stresse ou quando confrontadas com informações arrasadoras costumam limpar as pernas repetidamente, sem se aperceberem da frequência ou da força com que o fazem.

O TRONCO

Imagine isto: está a atravessar a estrada quando um carro passa no sinal vermelho e avança rapidamente na sua direcção. O leitor paralisa. Não dá tempo para fugir. E protege-se com os braços contra o impacto.

Ao ler isto, o que é que o seu corpo “quer” fazer? Talvez sinta o tronco a afastar-se, a arquear-se e a fazer um pivô para apresentar-se de costas numa tentativa reflexa de proteger a sua frente vulnerável. Isso é o seu sistema límbico em acção.



Limpar as pernas (as palmas a esfregarem as coxas) serve para nos pacificarmos quando estamos ansiosos ou stressados.

O tronco é literalmente o nosso “ponto fraco” – uma área altamente vulnerável que contém os nossos órgãos vitais, incluindo o coração, os pulmões, o estômago e os órgãos genitais. Todos os animais protegem esta área: se fizer cócegas na barriga de um gato, que na verdade imita o ataque de um predador, ele vai contraí-la e mover as garras de trás para cima e para baixo, procurando proteger a barriga enquanto tenta estripar o “inimigo”.

Comparados com outros mamíferos, os humanos estão invulgarmente expostos, porque andam erectos; assim, os movimentos do nosso tronco ou parte ventral (frente) são fortemente governados pelo nosso sistema límbico e muito reveladores do nosso nível de conforto.

Defrontação Ventral e Negação Ventral

Quando viajo, nunca me canso de observar as pessoas a cumprimentarem entes queridos: inclinam-se para a frente de braços abertos com o tronco completamente exposto, antes de se encontrarem num aconchegante abraço. É um exemplo perfeito daquilo a que eu chamo “defrontação ventral”: quando nos

sentimos positivos em relação ao que se está a passar, viramos o tronco na direcção da fonte das nossas boas sensações, abrindo-nos literalmente numa demonstração de vulnerabilidade e confiança. A defrontação ventral também é uma maneira simples mas poderosa de mostrar respeito: se já alguma vez tentou conversar com alguém que não o encara, conhece a sensação insultuosa que isso produz. É por isso que todos nós já ouvimos alguém dizer: “Não me vires as costas!”

O que nos traz à “negação ventral”: o acto de nos desviarmos de algo que nos deixa desconfortáveis. Pode ser bastante subtil – aquilo a que eu chamo “cortar” ou virar-se aos poucos à medida que um encontro nos desagrada cada vez mais – demonstrando o quanto o nosso sistema límbico protege o nosso tronco. Cunhei estes termos para mostrar como a nossa orientação ventral é importante para os bons relacionamentos.

As cadeiras giratórias comuns nas salas de conferência e gabinetes permitem-nos fazer e observar mudanças rápidas na exposição ventral, à medida que reagimos uns aos outros momento a momento. Veja um filme em velocidade acelerada e verá como a defrontação e negação ventrais são precisas ao comunicarmos como nos sentimos. Se quiser demonstrar interesse no que o seu chefe está a dizer numa reunião, não se limite a virar a cabeça para ele; vire também o tronco e incline-se ligeiramente para a frente.

Inclinação, Escudo e Dobragem do Tronco

É marcante ver com que confiança nos inclinamos na direcção do que nos interessa e na direcção oposta do que repelimos. Passe algum tempo num *cocktail*, num encontro familiar ou numa reunião a observar esta isopraxis do tipo dança – que tem origem nas nossas mais precoces experiências como crianças a interagirmos com um pai ou uma mãe receptivos –, enquanto gravitamos na direcção de um estímulo ou nos afastamos de outro.

O acto de escudar o tronco diz-nos muito em tempo real acerca do nível de conforto dos outros. Pode ser tão óbvio como braços subitamente cruzados à frente do peito (quanto mais os dedos apertarem os braços maior é o desconforto), ou tão subtils como um homem a ajustar a gravata demoradamente de maneira a que o braço fique a escudar o peito. Abotoar o casaco pode ser um acto de escudar o tronco ou pode ser um sinal de respeito por alguém ou alguma ocasião; aqui deve guiar-se pelo contexto. Os homens ajustam os punhos da camisa ou mexem no relógio como forma de se escudarem e reduzirem a ansiedade. A última tendência é olhar para o telemóvel ou *smartphone*; fá-lo parecer ocupado e é um comportamento de escudo.

Nas culturas asiáticas é um costume fazer-se uma vénia como gesto de respeito. Embora os ocidentais geralmente se sintam desconfortáveis a fazerem uma vénia, ela tem uma longa história como sinal de deferência, mesmo na sociedade ocidental (tribunais reais). Na nossa economia cada vez mais internacional, o leitor estará em vantagem se passar a sentir-se confortável ao fazer uma vénia, dobrando o tronco ligeiramente para a frente, quando estiver a lidar com pessoas de culturas asiáticas. Recentemente, num restaurante de Nova Iorque à hora de almoço, observei uma mulher a entrar e a cumprimentar a sua companhia, uma mulher asiática já sentada à mesa, com um caloroso aperto de mão e uma inclinação natural do tronco e da cabeça – uma rápida e sincera vénia que claramente causou uma impressão favorável, já que a pessoa se virou imediatamente de frente para ela, sorrindo e falando com

ela enquanto ambas se sentavam. Reconhecer a cultura das outras pessoas é um poderoso sinal de respeito.

Encolhimento dos Ombros e o Esparramar

Se pedir ao gerente da sua empresa de exportações para lhe explicar porque é que a carga não chegou a tempo e ele encolher parcialmente os ombros e disser “Não sei”, com uma breve sondagem provavelmente o leitor irá descobrir que ele sabe mais do que disse. Num verdadeiro encolhimento de ombros, ambos os ombros se elevam rápida e fortemente num gesto desafiador da gravidade que sinaliza segurança na resposta (ver figuras 6 e 7).

Fig. 6



O encolhimento parcial dos ombros indica falta de compromisso ou falta de segurança.

Fig. 7



O encolhimento total dos ombros é usado para dizer “Não sei.” Verifique se ambos os ombros se elevam; quando apenas um dos lados se eleva, a pessoa que está a enviar a mensagem está no mínimo em dúvida.

Fig. 8



Esparramar-se é uma demonstração territorial que é aceitável no seu próprio espaço, mas não quando estiver no território de outra pessoa (tal como no gabinete do chefe ou durante uma entrevista de emprego).



Os braços esparramados por cima de outras cadeiras ou mesmo por cima de outras pessoas comunicam que está a sentir-se confortável e confiante.

Esparramar o tronco e os braços, especialmente quando combinado com o esparramar das pernas (ver figuras 8 e 9) tem de ser compreendido no contexto. Geralmente indica conforto e não há nada de errado em esparramar-se durante uma conversa relaxada com os seus pares, mas esparramar-se também é uma forte demonstração territorial ou de domínio e deve ser usada com cautela nos ambientes de negócios. Genericamente falando, somente as pessoas com elevada autoridade podem esparramar-se em situações de negócios, uma vez que as convenções sociais ditam que seja concedido território àqueles de maior estatuto. Em todos os momentos, particularmente se for um novo empregado, mantenha não só os seus atributos como os seus cotovelos, braços, pernas e tronco respeitosamente na posição correcta e apontados na direcção apropriada: a do seu chefe.

OS BRAÇOS, AS MÃOS E OS DEDOS

Na próxima vez que passar junto a uma obra de construção, olhe para as escavadoras e os *bulldozers* e repare na quantidade de dobradiças, cabos, roldanas e alavancas necessárias para recriar, a grosso modo, os movimentos que nós executamos infalivelmente toda a vez que erguemos uma pasta, arrumamos os mantimentos, tocamos um instrumento musical ou acariciamos uma criança – e começará a ter uma ideia da complexidade, versatilidade e beleza do braço humano.

Os nossos braços e mãos eram outrora as nossas pernas e pés dianteiros, responsáveis pela protecção

assim como pelas deslocações. Eles são muito honestos do ponto de visto límbico, em particular por estarem encarregues de proteger o nosso vulnerável tronco. Dez minutos a ver um jogo de futebol proporcionam uma visão de alguns dos inumeráveis movimentos defensivos e ofensivos de que os braços e as mãos são capazes, desde bloquear, empurrar e agarrar até elevações e arremessos herculeanos. Também irá ver movimentos desafiadores da gravidade e de conquista territorial, como punhos no ar e encontros de mãos no ar do tipo “dá cá mais cinco” que celebram a vitória, e comportamentos de retirada e paralisação de ombros abatidos e movimentos limitados dos braços que acompanham a derrota.

As nossas mãos e os nossos dedos, na continuidade dos nossos braços como um elegante sistema para trazer o mundo exterior para o nosso alcance, também são muitíssimo expressivos do nosso estado interior: um toque de um dedo ao de leve pode comunicar curiosidade, espanto ou adoração. Dada a elevadíssima gama comunicativa dos nossos braços, mãos e dedos, sugiro sempre que se passe tempo a estudar estes movimentos, a desenvolver uma compreensão das comunicações não-verbais básicas dos outros antes de tentar fazer interpretações.

A cultura desempenha um grande papel na forma como usamos as nossas mãos e os nossos braços. Viaje pelos países mediterrâneos e verá o que eu quero dizer. As mãos são muito expressivas e existe um número quase infinito de gestos e símbolos que têm significado para os habitantes locais. No entanto, as respostas límbicas são as mesmas.

Demonstrações de Confiança e Domínio dos Braços

As mãos na cintura, com os polegares para trás são uma clara demonstração de domínio – razão pela qual é comum verem-se nos agentes de autoridade, militares, seguranças... e pais: a minha mãe costumava receber-me assim quando eu chegava tarde a casa. Envia a mensagem: “Temos chatice” ou “Não vou voltar atrás.”

As mulheres podem contrapor-se à subtil comunicação não-verbal de domínio exercida sobre elas pelos homens pondo as mãos na cintura na medida do necessário, pois esta é uma demonstração poderosa. Assegure-se de que os polegares estão para trás; se eles estiverem para a frente, a postura é mais questionadora do que dominadora (ver figuras 10 e 11).

Pense na postura “capelo” (ver figura 12) das mãos entrelaçadas atrás da cabeça muitas vezes com uma inclinação do tronco para trás. Vemos este comportamento em todas as situações, desde reuniões sociais informais a conversas no escritório. Tal como esparramar-se, a postura capelo é uma demonstração de confiança e territorial: pense na cobra-capelo que alarga a pele do pescoço para parecer maior e mais dominadora. Apesar de ser aceitável fazer isto com os pares, não se deve fazer em frente ao chefe; só o chefe pode fazer a postura capelo. Na verdade, é provável que se o leitor estiver a fazer essa postura quando o chefe entrar, inconscientemente e quase de imediato irá parar.

Fig. 10



Os braços na cintura são uma demonstração territorial, tipicamente usada para indicar que há problemas. Note a posição dos polegares nesta imagem.

Fig. 11



Ao pôr os polegares para a frente, apresenta uma postura menos autoritária e mais inquisidora, comparada com a da imagem anterior, que pode ajudar a diminuir tensões ao lidar com os outros.

Fig. 12



Ao colocar as mãos entrelaçadas atrás da cabeça, está a enviar um poderoso sinal de conforto e domínio. Porém, esta demonstração costuma ser reservada à pessoa hierarquicamente superior numa reunião.

Fig. 13



Plantar os dedos espalhados firmemente sobre uma superfície é uma inconfundível demonstração territorial de confiança e autoridade.

Semelhantes à postura capelo são as demonstrações territoriais sobre superfícies como uma mesa ou uma secretária. Na próxima vez que alguém o submeter à postura dominadora – os braços afastados, as pontas dos dedos espalhadas sobre a mesa (ver figura 13) – observe as reacções do seu corpo. Esta postura é tão simples e, no entanto, é muito significativa e comunica um espectro de mensagens, dependendo do contexto e outros aspectos não-verbais evidenciados. Na sua forma mais benigna, é uma demonstração de confiança: “Eu sei o que estou a fazer.” Também é uma demonstração territorial, uma vez que os braços afastados invadem o espaço dos outros: “Quem manda aqui sou eu.” É uma postura de domínio: “Ouçam.” Finalmente, quando combinada à inclinação do tronco, é uma demonstração de ameaça, dando à pessoa uma aparência maior e mais forte.

Algumas pessoas esparramam-se usando os seus pertences, espalhando papéis, garrafas de água,

agendas e aparelhos electrónicos sobre a mesa de reuniões. Aqui, mais uma vez, avalie este comportamento no respectivo contexto: reflecte conforto com os ambientes familiares, sinaliza autoridade ou é uma tentativa de criar uma impressão de poder? A maior parte das pessoas não gosta nem mesmo de modestas invasões à sua “mesa territorial”. Tenha atenção aos seus pertences e aos dos outros. Nunca ponha as suas coisas em cima da secretária de outra pessoa sem antes pedir permissão e faça o que fizer, não se sente na secretária de outra pessoa.

Braços que se Retiram

Se os braços de uma pessoa se recolhem – geralmente com as mãos juntas atrás das costas – expressa um desejo de distância: muitas vezes referida com “posição régia”, esta mensagem significa “Não te aproximes; não me toques”, ou poderia ser usada para dizer “A minha posição é superior à tua”. Vemos isto com frequência quando a realeza caminha entre os plebeus ou nos professores universitários a entrarem na sala de aulas. Raramente a vemos entre operários.

Esta comunicação não-verbal também pode indicar que a pessoa está a processar informação e está distraída no seu pensamento. Mantenha uma distância respeitosa e procure sinais que indiquem que se pode aproximar. Se não existirem, deixe a pessoa sozinha. Respeite sempre a necessidade de espaço e isolamento, se alguém sinalizar o desejo de estar sozinho.

As Mãos: As Primeiras Impressões Contam

Por razões de sobrevivência, orientamo-nos na direcção do movimento (reflexo de orientação). Como a inteligente mão humana tem a capacidade de contribuir para a vida (alimentando, transportando, acariciando) ou de infligir uma ferida mortal (esmurrando, arrancando olhos, matando), evoluímos de modo a manter debaixo de olho as tão mobilizadas mãos. Como damos atenção às mãos para nossa segurança, as nossas primeiras impressões sobre as mãos de alguém influenciam a nossa opinião sobre o seu dono.

Mantenha as mãos limpas. Temos uma necessidade primeva de nos aliarmos a outros que sejam saudáveis e com quem haja probabilidade de termos êxito. As nossas mãos devem demonstrar o nosso bem-estar: elas devem estar limpas (homens: isso inclui debaixo das unhas) não mostrando indícios de lesões causadas por manias nervosas na pele ou nas cutículas nem de unhas falhadas ou ruídas, o que as pessoas associam à insegurança.

Mãos bem arrançadas são particularmente importantes em profissões relacionadas com a saúde (médicos e outros profissionais de saúde), com os alimentos (empregados de restauração) e as finanças (banca e gestão de bens). Os vendedores devem estar cientes da proeminência das suas mãos quando estão a mostrar artigos para venda. Conhecia um joalheiro que tinha sempre as mãos com boa apresentação embora não ao ponto de as fazer destacar, sabendo que elas serviam de moldura para os dispendiosos artigos que ele estava a mostrar aos seus clientes. Segundo repetidas pesquisas, nada é mais repulsivo do que homens com unhas compridas. As unhas dos homens devem estar curtas e sem brilho.

Se a leitora for uma mulher que gosta de manicura, mantenha o tamanho das unhas modesto: são unhas, não garras. Unhas excessivamente longas não são adequadas a ambientes de negócios. Não sou só eu que o digo; especialistas nesta área revelam como as unhas compridas são malvistas tanto por homens como por mulheres.

Mantenha as mãos à vista. Lembre-se, nós somos programados pelo nosso sistema límbico para avaliar as intenções das mãos. O pessoal ligado à segurança refinou esta percepção: ainda hoje, anos depois de me reformar do FBI, presto atenção às mãos das pessoas que se aproximam de mim. Como os agentes de autoridade bem sabem, só as mãos nos podem ferir. (Se por acaso for mandado parar pela polícia, desça imediatamente o vidro da janela do carro e ponha as mãos com as palmas viradas para cima sobre o volante; os polícias realmente agradecem-no e pode salvá-lo de ser multado.)

Eu digo aos executivos que deixem as suas mãos trabalharem por eles. Mantenha-as calmas quando as circunstâncias o exigirem (por exemplo, ao mostrar empatia), mas na maior parte do tempo, dê-lhes trabalho. As pessoas que não usam as mãos ou que as escondem não são tão bem recebidas como as outras. Os oradores públicos mais persuasivos são treinados para usarem as mãos para atrair atenção, enfatizar pontos importantes e infundir as suas mensagens com emoção memorável.

Se vai gerir pessoas ou vender um produto, aprenda a usar as mãos e os braços como símbolos da sua mensagem, como molduras para pensamentos entre parênteses, como batutas para dar cadência, como almofadas que mostram empatia, como marcas de força e, quando necessário, como proclamação de humildade.

Em ambientes privados, espelhe o nível de movimentos das mãos da sua companhia para estabelecer conforto e confiança. Lembre-se, a sincronia é harmonia. Tenha também em atenção quando o toque for apropriado, pois há muitas situações em ambientes de negócios em que o toque é absolutamente apropriado: para enfatizar um ponto, para chamar a atenção, para interromper, para ajudar alguém a subir a um pódio, para congratular. Se for feito de maneira apropriada e melhorar a comunicação, é adequado.

Uma outra nota sobre os braços e mãos: tenha cuidado com o gesto de apontar. As pessoas não gostam de ser apontadas e, em algumas culturas, apontar é considerado extremamente ofensivo – portanto, na dúvida, não aponte. Uma maneira sábia é apontar com a mão inteira na posição vertical ou com a palma para cima: chama a atenção na mesma senda, no entanto, visto de forma mais agradável.

Movimentos de Alta Confiança das Mãos

Fazer torre – unir as pontas dos dedos abertos de ambas as mãos (ver figura 14) – é uma demonstração extremamente forte de confiança. Advogados, juizes, professores universitários e executivos empresariais fazem torre frequentemente (quer por temperamento quer por treino), para passarem confiança nas suas afirmações, no seu pensamento ou na sua posição. Fazer torre é um acto inconsciente, mas é universal e muito significativo. Fazer torre significa que está à vontade consigo próprio, com as suas opiniões e com os seus pensamentos.

Há uma boa razão para fazer torre: engrandece a sua mensagem. Se o leitor conduz seminários, fala para grupos ou tem de fazer uma apresentação, faça torre quando for adequado para que os outros saibam que o leitor está confiante acerca do que está a dizer. Há alguns anos, alguém pregou que os

oradores públicos não deviam fazer torre. Apague isso do seu pensamento. Procuramos este comportamento para nos dizer quando é que alguém realmente acredita naquilo que está a dizer.

A propósito, acho que o acto de fazer torre é pouco usado pelas mulheres, que o poderiam usar para cultivar a paridade com os seus colegas homens.

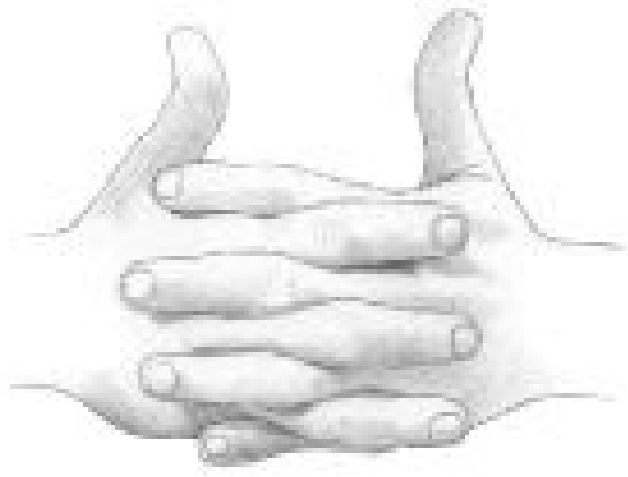


Fazer torre com as mãos demonstra confiança e foco. É uma das demonstrações mais poderosas para convencer os outros da nossa autoconfiança.

Quando as testemunhas fazem torre, os jurados tendem a sentir maior confiança no depoimento delas. De uma certa forma, fazer torre é o oposto de contorcer as mãos, que é uma forma de dizer “Estou com dúvidas” ou “Não estou confiante”.

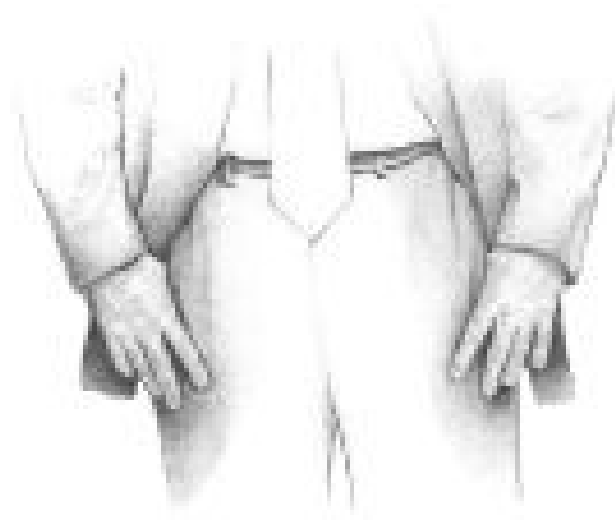
A melhor posição dos polegares é a apontar para “cima” ou para “fora”. As mãos entrelaçadas com os polegares para cima (ver figura 15) mostram confiança. Repare na frequência com que os médicos ou indivíduos de elevado estatuto falam com os polegares para fora dos bolsos. Quando escondemos os polegares (experimente: ponha os polegares nos bolsos e deixe os outros dedos de fora), a mensagem é muito diferente. Parecemos inseguros (ver figura 16). Não esconda os polegares ao candidatar-se a empregos ou quando estiver numa posição de liderança; debilita a sua credibilidade. Em reuniões, observe as mãos das pessoas sobre a mesa. Muitas vezes os polegares escondem-se por baixo dos outros dedos quando as pessoas se sentem inseguras (ver figura 17).

Fig. 15

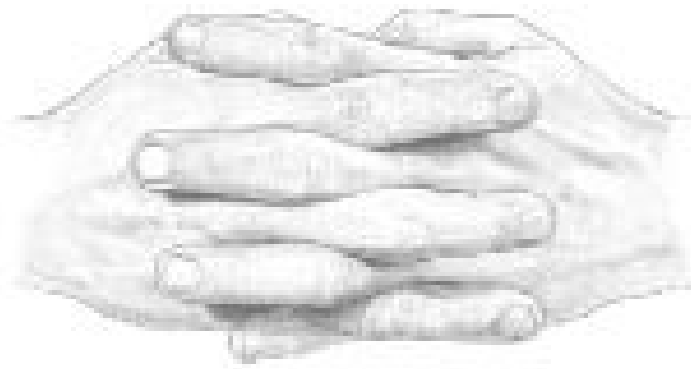


Os polegares para cima, assim como outros gestos desafiadores da gravidade, demonstram em tempo real que estamos confiantes naquele momento.

Fig. 16



Evite ter os polegares nos bolsos; fá-lo parecer muito inseguro.



Vistos durante as idas e vindas de uma conversa, os polegares para baixo indicam falta de confiança e/ou falta de ênfase.

Baixa Confiança, Movimentos Pacificadores das Mãos

Uma pessoa pode exibir baixa confiança ou aliviar o stresse através de uma variedade de maneiras de esfregar as mãos, incluindo esfregando as palmas das mãos juntas ou os dedos de uma mão contra a palma da outra (ver figura 18). A rapidez e pressão destes movimentos são governadas pelo grau de excitação límbica. Os dedos podem entrelaçar-se enquanto esfregam, resultando no confrangimento das mãos – coisa que todos reconhecemos como demonstrando uma preocupação com profundidade quase devota (ver figura 19).

A forma mais extrema de alívio do stresse ou de autotranquilização que eu já vi é quando as pessoas afagam as mãos para a frente e para trás com os dedos intercalados e esticados (ver figura 20). Este comportamento é algo que se costuma ver somente quando alguém está a sentir um profundo stresse emocional ou insegurança. Acho-o extremamente preciso a revelar tensões que estão à espera de ser liberadas. A mensagem é: “Estou com graves preocupações ou dúvidas.”

Procure mudanças nos movimentos das mãos como indicadores de alterações límbicas; por exemplo, se as mãos de uma pessoa deixam de estar relaxadas e calmas para passarem a esfregar-se e confranger-se. Inversamente, se as mãos “paralisarem”, pararem de se mexer de repente, ficarem com os movimentos restringidos ou se retirarem para se esconderem nas coxas, estas respostas mostram baixa confiança ou desconforto com o que se está a passar.

Ao conduzir interrogatórios ao longo dos meus tempos de FBI, procurava mãos que desapareciam da vista – em especial quando os interrogados se sentavam em cima delas. Restringir as mãos é um bom indicador de elevado desconforto e é algo que vemos muitas vezes em pessoas que estão a mentir ou foram apanhadas a fazer alguma coisa errada. Sentar-se em cima das mãos é muitas vezes confortador para o inseguro, porque força os ombros para cima na direcção das orelhas, que é uma demonstração protectora de baixa confiança e insegurança.

Fig. 18



A ansiedade e o nervosismo são aliviados afagando os dedos contra a palma da outra mão ou esfregando as mãos juntas.

Fig. 19



Confranger as mãos é um sinal universal de preocupação, inquietação ou ansiedade.



Esfregar os dedos entrelaçados e esticados denota um elevado grau de ansiedade, desconforto ou stresse.

Um Assunto Tocante

Já falámos sobre como as mãos são usadas para autoconforto, mas elas também nos permitem, literalmente, ligar-nos aos outros. Pesquisas mostram que ser tocado é essencial para a nossa saúde. Sabemos que baixa o nosso ritmo cardíaco, reduz a ansiedade, aumenta a expectativa de vida e promove os laços. Quando tocamos são libertadas endorfinas, em particular oxitocina, que promove a ligação (primeiro entre mãe e filho, depois entre irmãos e depois entre parceiros). Os pesquisadores descobriram que o toque é essencial para as crianças, especialmente para desenvolver as suas competências sociais assim como o QI; as crianças que não são tocadas ficam literalmente para trás emocional e intelectualmente. Mas a nossa necessidade de contacto físico não pára na juventude; continua pela vida fora.

Acredito que o toque respeitoso e apropriado é admissível no mundo dos negócios. A chave, como com todas as comunicações não-verbais, está em compreender o nível de conforto e as normas sociais dos outros, bem como o contexto. Os meus amigos sabem que, por natureza, sou do tipo que abraça, mas tenho consciência de que muitas pessoas não gostam de contacto físico próximo. Uma das tarefas da inteligência não-verbal é discernir e respeitar as necessidades individuais de distância e contacto das pessoas. Visite uma residência de idosos e irá ver a tremenda necessidade que eles têm de contacto e toque, razão pela qual a visita dos cães de terapia se tornou tão importante.

Contextualmente, temos de reconhecer o que é apropriado num ambiente de negócios, o que é apropriado entre homens e mulheres que trabalham juntos e o que é aceitável em cada cultura. Um *abraço*, por exemplo, é um abraço habitualmente trocado entre os homens na América Latina, no qual os peitos deles se encontram e os braços circundam as costas um do outro.

Use o seu poder de observação para avaliar o nível de conforto em relação ao toque. Quando estiver em dúvida, penda para o lado cauteloso. Como referi em *Verdade ou Mentira?*, uma excelente forma de estabelecer conforto límbico sem toque, ao encontrar-se com um estranho, é aproximar-se com os braços relaxados (“Estou calmo”), a parte ventral exposta (“Confio em ti”) e, se possível, com as palmas das mãos visíveis (“Não vou fazer-te mal”). Depois de darem um aperto de mãos, afaste-se

ligeiramente para o lado e para trás e veja o que acontece. Conforme a outra pessoa se aproximar ou se afastar de si, isso indica as necessidades espaciais dela. Para ver mais informações sobre os apertos de mão, veja o capítulo 7.

Espero que ao aumentar a inteligência não-verbal na comunidade dos negócios, aprendamos a usar o toque como ele existe para ser usado – para nutrir ligações positivas – e não como um meio de intimidar ou explorar. Ele é admissível, é usado em todo o mundo e tem a sua eficácia, desde que seja feito com o propósito correcto: desenvolver a comunicação.

A CABEÇA, A CARA E O PESCOÇO

Nós somos incrivelmente astutos a ler as expressões faciais – se escolhermos dar atenção ao que vemos. Até os bebés reconhecem expressões faciais: faça caras feias a um bebé e ele irá chorar. Para a sobrevivência da nossa espécie, a capacidade de ler as caras foi fundamental em termos da formação de ligações de cooperação, transmitindo informações vitais e organizando-nos contra o perigo. A face, com a sua rede intrincada de músculos, é capaz de milhares de expressões que comunicam os nossos sentimentos, pensamentos e emoções em tempo real. Os nossos músculos faciais, através da sua quase ilimitada variedade de movimentos e combinações de movimentos, permitem-nos comunicar uma impressionante corrente de informações não-verbais numa questão de segundos.

Precisamente porque as expressões faciais são tão importantes na interacção humana, aprendemos desde cedo a evitar que os nossos verdadeiros sentimentos se revelem nas nossas caras. Por esta razão – e por as expressões faciais serem tão variadas e subtis – é importante prestar uma atenção particular às microexpressões e avaliar a face em conjunto com outras comunicações não-verbais que abordámos: o tronco receptivo, os braços e mãos expressivos e os “pés honestos”.

A “Regra dos Sinais Mistos” também é pertinente: quando há falta de correspondência entre a expressão facial de uma pessoa e as suas palavras ou se vir dicas faciais discrepantes de conforto e desconforto, siga primeiro as dicas de desconforto. Eis porquê: a reacção límbica inconsciente vence a resposta verbal consciente em rapidez e honestidade e as comunicações não-verbais de desconforto vencem as expressões de prazer pelas mesmas razões. Muitas vezes as pessoas “fazem uma cara feliz” de má vontade depois de demonstrarem como realmente se sentem. Digam o que disserem, aquele ar de aversão, desdém, decepção ou indiferença que exibiram de supetão foi correctamente observado.

A Cabeça e o Pescoço

Inclinamos a cabeça somente quando nos sentimos muito confortáveis, especialmente ao pé dos outros (ver figura 21). Inclinar a cabeça expõe o pescoço, a parte mais vulnerável do nosso corpo (as passagem de ar, alimentos, sangue e sinais nervosos estão todas concentradas aqui). Costumo dizer que é quase impossível inclinar a cabeça quando estamos ansiosos, assustados ou na presença de alguém de quem não gostamos ou que não conhecemos. Experimente e veja. É por isso que, nos negócios, o leitor quer ver aquela cabeça inclinada, indicando que está a ser recebido acolhedoramente.

Procure também por qualquer toque na área do pescoço, pois este é um gesto claramente pacificador que tem grande significado (ver figura 22). Cobrir partes do pescoço ou a covinha do pescoço (a fenda

acima do esterno – ver figura 23) é uma resposta particularmente reveladora de estímulos que o sistema límbico considera incomuns e que exigem atenção. Normalmente, tocamos no pescoço somente quando alguma coisa nos perturba, ameaça, confunde, é uma potencial ameaça ou quando – seja por que razão for – nos sentimos inseguros. Biologicamente faz sentido; esta é a parte mais vulnerável do nosso corpo.

Uma testa enrugada é uma comunicação não-verbal comum cuja interpretação depende do contexto. Poderia, por exemplo, indicar concentração, inquietação, confusão, tristeza ou raiva. Se for seguida de toque na cabeça, costuma indicar que alguma coisa não está bem.



*A inclinação da cabeça efectivamente indica “Estou a ouvir, estou confortável, estou receptivo, estou amigável.”
Reservamos o acto de expor os nossos pescoços aos indivíduos e ambientes amigáveis.*

Tal como outras comunicações não-verbais “para cima” (por exemplo, dedos dos pés, braços e polegares), um queixo inclinado para cima é um gesto desafiador da gravidade significando confiança – é tanto assim que está associado a uma postura *snob*, como a de “nariz empinado”. Os comportamentos do queixo elevado predominam especialmente na Europa e são uma formalidade familiar nas tropas russas quando em parada militar.

Um queixo enfiado minimiza a postura do pescoço, à semelhança da tartaruga a recolher-se na sua casca protectora ao aperceber-se de uma ameaça. Quando enfiamos o queixo para dentro, falta-nos confiança.

Fig. 22



Tocar no pescoço é um bom indicador de desconforto emocional, dúvida ou insegurança.



Tocar ou cobrir a covinha do pescoço (fenda acima do esterno) comunica insegurança, desconforto, medo ou preocupações em tempo real.

Os Olhos:

Bloquear, Pestanejar, Entortar e Outros Comportamentos de Distanciamento

Os nossos olhos são o nosso principal canal de informação acerca do mundo que nos rodeia e, em alguma medida, do mundo interior – mas não das maneiras que o leitor possa imaginar. Cobrimos os olhos quando vemos, ouvimos ou achamos alguma coisa desagradável ou assustadora. O gesto pode ser tão fugaz como tocar numa pálpebra ou tão dramático como enterrar a cara nas mãos.

Os comportamentos de bloqueio dos olhos são tão reflexivos e ubíquos que esta comunicação não-verbal é, paradoxalmente, fácil de passar despercebida. E, no entanto, estes comportamentos são tão profundos que as crianças que nascem cegas cobrem frequentemente os olhos quando ouvem alguma coisa de que não gostam. Isso significa que são intrínsecos aos nossos cérebros. Se observar comportamentos de bloqueio dos olhos (ver figuras 24, 25, 26 e 27), examine os eventos imediatamente precedentes – geralmente alguma coisa está em controvérsia.

De modo semelhante, a nossa frequência de pestanejo, também controlada pelo sistema límbico, aumenta quando estamos a ter dificuldades, seja como resultado de nos sentirmos completamente desconfortáveis por estarmos a receber informação desagradável, seja por estarmos a proferir informação desagradável. É um indicador muito claro de desconforto. Pode notá-lo em alguém que esteja nervoso ao fazer uma apresentação; num colega que não aprecia a piada de mau gosto de outro colega; numa figura pública a quem é feita uma pergunta acusadora numa conferência de imprensa; em si

próprio ao tentar expressar um pensamento. Não ignore esta comunicação não-verbal; é muitíssimo confiável e útil em detectar áreas de preocupação nos relacionamentos.

Uma extensão da frequência do pestanejar rápido é o tremor das pálpebras, muitas vezes observado nas pessoas que gaguejam, que estão a lutar para dizer alguma coisa ou que cometeram um erro terrível. As pessoas a quem se pede subitamente informação fazem isto, assim como aquelas que estão a tentar encontrar as palavras certas. Eu não associaria directamente nenhuma conotação de dissimulação a isto, porque toda a gente o faz nas devidas circunstâncias.

Fig. 24



Bloquear os olhos comunica instantaneamente “Não gosto do que acabei de ouvir, ver ou saber”.

Fig. 25



Tocar nos olhos durante uma conversa pode indicar a necessidade de pacificar sentimentos negativos.

Fig. 26



As pálpebras demorarem a abrir, sugere que se estejam a esconder emoções negativas.



Pálpebras comprimidas são uma evidência de fortes emoções negativas ou perda.

Embora o pestanejar rápido não esteja directamente relacionado à dissimulação, pode suscitar suspeitas. Uma vez fui a um julgamento num caso de espionagem com um assistente do procurador do Estado, que tinha acabado de aviar uma receita de lentes de contacto. A frequência do pestanejar dele era fora de série. Dava para ver que o júri estava a olhar para ele suspeitosamente. Sugerir que “passasse” esta informação ao júri para suavizar qualquer desconfiança que a frequência do seu pestanejar pudesse suscitar. Quando deu as boas-vindas ao júri na sessão de abertura, disse: “Se me virem a pestanejar muito, é porque tenho lentes de contacto novas.” Os membros do júri relaxaram visivelmente, acenando com a cabeça em aprovação e compreensão.

Entortar os olhos também é um comportamento de bloqueio revelador. Entortamos os olhos para evitar o desprazer – pó; luz do Sol; confusão; um aspecto da negociação de que não gostamos; o dentista a dizer-nos que precisamos de uma desvitalização; ou avistarmos alguém de quem não gostamos. Pode aparecer e desaparecer numa fracção de segundo ou pode continuar enquanto o desconforto (música alta; uma criança a gritar) persistir. Quando acompanhado pelo sobrolho franzido (ver figura 28), a mensagem desta comunicação não-verbal é intensificada. Como o pestanejar, entortar os olhos é uma comunicação não-verbal que não deve ser ignorada.



Torcer os olhos juntamente com franzir a testa e fazer contorções faciais são indicadores de transtorno ou desconforto.

O olho por si responde quando exposto a estímulos positivos ou negativos – quer seja luz brilhante, más notícias, pensamentos perturbadores ou o rosto de alguém que amamos – na forma de dilatação e contracção das pupilas. Enquanto as pupilas se dilatam cada vez mais para captarem a maior quantidade de luz possível, para ajudar o cérebro a processar o que vemos, se o estímulo for considerado negativo, então as pupilas contraem-se para reduzir o nosso foco e permitir-nos ver a “ameaça” o mais claramente possível de modo a fugirmos ou lutarmos.

Como elas mudam em milissegundos e como algumas cores de olhos as encobrem, as reacções das pupilas podem ser difíceis de detectar. Mas é precisamente esta mutabilidade e o facto de que não podemos controlar o movimento das pupilas, que torna esta comunicação não-verbal um extraordinário barómetro do nosso estado interior.

Um olhar rápido para os lados, acompanhado de uma inclinação lateral da cabeça, equivale a um olhar de soslaio. Indica um certo grau de cepticismo ou descrença. Na próxima vez que estiver numa reunião, olhe em volta da mesa quando alguém estiver a falar e pode muito bem descobrir esta “dica” não-verbal em mais de uma cara.

Os Olhos: Expressões Positivas

Diz-se muitas vezes sobre os amantes: “Não conseguiam tirar os olhos um do outro.” E é verdade: fitar os olhos de outra pessoa é um cliché do namoro. Como sabe, as pupilas dilatam-se para captar o

que nos cativa, portanto, o olhar prolongado dos amantes não deve ser uma surpresa. Mas também é verdade que “mantemos debaixo de olho” as pessoas e as situações em que não confiamos. Só quando relaxamos verdadeiramente uns com os outros é que temos o luxo límbico de sermos capazes de olhar para outro lado em reflexão. O fitar do tipo confortável é aquele em que os músculos em volta dos olhos estão relaxados e os olhos se mexem livremente, sem se fixarem nem se moverem rapidamente.



O arquear das sobrancelhas é uma comunicação não-verbal desafiadora da gravidade, geralmente associada com emoções muito positivas e cumprimentos muito genuínos.

As sobrancelhas arqueadas são uma comunicação não-verbal desafiadora da gravidade na qual os olhos se abrem bem, ajudando-nos literalmente a deixar entrar mais luz e sinalizando o reconhecimento dos outros. É por isso que arqueamos as sobrancelhas quando vemos familiares ou amigos chegados (ver figura 29). No momento em que detectamos o nosso companheiro de quarto da faculdade numa reunião ou vemos um ente querido entrar na sala, as nossas sobrancelhas arqueiam-se e as pupilas dilatam-se para absorver o evento aprazível. Uma variante espectacular é a dos olhos arregalados, na qual as sobrancelhas se elevam rápida e dramaticamente – pense na última vez em que foi a uma festa de aniversário surpresa e o aniversariante entrou. Pode usar estas comunicações não-verbais selectivamente para enfatizar os seus pontos e comunicar que se sente seguro do que está a dizer.



Franzimos o nariz desde a infância para indicar desprazer ou repulsa. Como adultos, continuamos a fazê-lo, só que mais brevemente.

O Nariz

A maior parte das pessoas ignora o nariz e, no entanto, também existe informação para ser colhida aí. Os lados do nosso nariz (alas nasais) dilatam-se muitas vezes e pulsam quando estamos a preparar-nos para fazer alguma coisa física. Esta é uma forma de oxigenação e é muitas vezes uma boa dica de intenção de que alguma coisa física (por exemplo, levantar-se, sair, lutar) está prestes a acontecer.

Devido aos milhares de terminações nervosas no nariz, enrugamos o nariz para cima quando cheiramos ou detectamos alguma coisa podre. É interessante que também exibamos este gesto quando achamos que um negócio nos “cheira mal” ou não gostamos de alguma coisa que vemos ou mesmo ouvimos (figura 30).

A Boca

Já demos (e recebemos) ambos: o pressionado e educado sorriso falso a alguém que não conhecemos bem ou de quem não gostamos; o radiante sorriso “verdadeiro” concedido àqueles em quem confiamos e de quem gostamos. As diferenças assentam no recrutamento dos músculos dos olhos (os *orbicularis oculi*, para ser mais exacto).

No sorriso falso, os cantos da boca expandem-se para trás a direito, os lábios podem permanecer fechados e há um mínimo de envolvimento dos olhos. Dir-se-ia que o sistema límbico “entrou no

automático”.

No sorriso verdadeiro, os lábios expandem-se para cima na direcção das maçãs do rosto, revelando os dentes, e os músculos em volta dos olhos são envolvidos, criando “linhas de sorriso” em volta dos olhos. Os olhos mostram emoção positiva: as pupilas dilatam-se para se “abrirem” para a experiência e as sobrancelhas podem elevar-se, acrescentando entusiasmo à equação. Não existe nenhuma comunicação não-verbal mais poderosa, que desarme mais e que seja mais acolhedora do que um sorriso verdadeiro.

Inversamente, fechamos a boca quando estamos perturbados; esta é uma reacção de bloqueio muito primitiva do nosso cérebro límbico. Não só a boca se fecha, como os músculos dos lábios se pressionam. À medida que o stresse aumenta, os lábios desaparecem gradualmente numa impressionante conciliação com o nosso nível de desconforto: os lábios cheios tornam-se lábios pressionados, que se tornam lábios em vias de desaparecerem (ver figuras 31, 32 e 33: lábios cheios; lábios pressionados, e lábios em vias de desaparecerem).

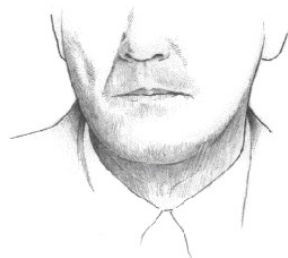
Quando a perturbação é extrema ou se sente profundas emoções negativas, os lábios realmente desaparecem e os cantos da boca invertem-se dramaticamente num U invertido (ver figura 34).

Fig. 31



Temos lábios cheios quando nos sentimos satisfeitos ou não stressados.

Fig. 32

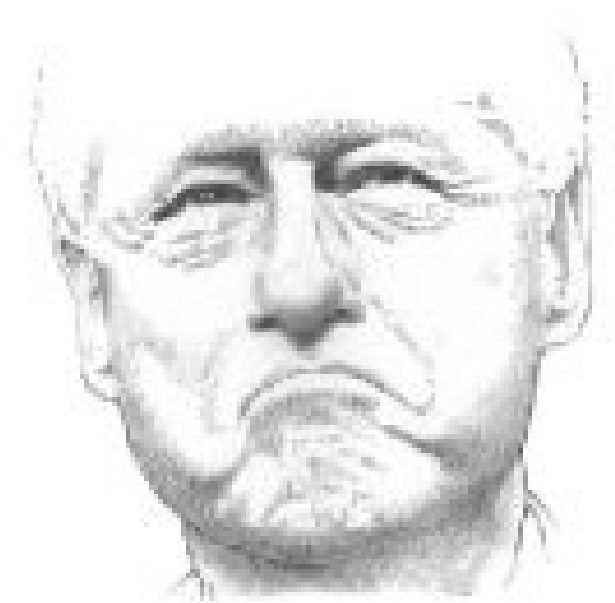


O stresse ou o medo fazem com que os lábios se pressionem.

Fig. 33



Os lábios em vias de desaparecerem são associados ao stresse e à ansiedade.



A profunda agonia emocional faz com que os lábios desapareçam e puxem os cantos da boca para baixo como um U invertido, como neste exemplo quando Bill Clinton anunciou relutantemente que a sua mulher, Hillary, estava a ceder a nomeação presidencial dos EUA a Barak Obama.

Infelizmente, vemos com frequência estas comunicações não-verbais retratadas nas nossas histórias noticiosas, desde soldados a chorarem a perda dos seus companheiros, a sobreviventes de desastres a debaterem-se com a devastação, passando por figuras públicas a divulgarem condutas impróprias financeiras ou sexuais.

Durante conversas, negociações e apresentações, esteja atento aos lábios apertados. Esta comunicação não-verbal oferece pistas vitais sobre questões de discordância ou pensamentos divergentes que poderá então abordar avançando. Derivando em parte da necessidade de o nosso sistema límbico manter coisas mal saborosas longe das nossas bocas (tente alimentar uma criança pequena com brócolos, que ela reage logo apertando os lábios), este comportamento permanece em nós por toda a idade adulta, onde é visto com frequência em reuniões quando discordamos com o que alguém está a dizer.

Lamber, puxar ou roer os lábios, roer as unhas e mascar (tampas de caneta, lápis e pastilhas elásticas) são comportamentos autopacificadores para aliviar o stresse. Estes comportamentos dos lábios e da língua massajam as áreas ricas em terminações nervosas da boca e são variantes adultas do reflexo de chupar, que praticávamos quando éramos crianças, e que nos alimentava fisicamente enquanto nos nutria emocionalmente ao desencadear a libertação de neuroquímicos calmantes. Chupar é tão inato, que o fazemos no útero: veja a famosa fotografia de Lennart Nilsson do feto a chupar o polegar.

É natural humedecer os lábios quando o nervosismo nos deixa a boca seca, mas lamber demasiado os

lábios (comportamento pacificador) denuncia tensão desordenada, que não inspira confiança no mundo dos negócios. Roer as unhas e mascar estão particularmente associados a insegurança; se o leitor tem estes hábitos, eles desacreditam a sua imagem profissional e deve tomar medidas para os vencer.

O olhar escarninho (ver figura 35) é uma expressão de desrespeito, desprezo ou desdém, que é muitas vezes fugaz mas é poderosamente indicativo dos sentimentos puros de uma pessoa. Vemo-lo em trabalhadores que se sentem explorados pelas exigências de clientes ou chefes; em empregados desrespeitosos que o demonstram furtivamente; em vendedores que se aborrecem por ser solicitada a sua assistência. Uma amiga minha disse-me que há anos atrás, um médico lhe fez uma pergunta aparentemente inofensiva sobre o peso dela – acompanhada de um olhar escarninho. Ela mudou de médico e nunca esqueceu o incidente.



Desrespeito, desprezo ou desdém são comunicados através de olhares escarninhos. Um olhar escarninho diz “Não te respeito”.

Já agora, eu nunca hesitaria em dizer às pessoas, e ao chefe delas, que o leitor não apreciou o olhar escarninho deles, especialmente se é a função deles prestar-lhe assistência. O mesmo se aplica ao rodar dos olhos; significa “Sinto desprezo” e não deve hesitar em dizer a alguém que não aprecia o gesto, porque sabe o que ele significa.

ROUPAS E ACESSÓRIOS

As roupas e os acessórios que as pessoas usam muitas vezes falam mais do que as palavras acerca dos seus interesses, afiliações e do que querem que saibamos acerca delas. Nesta secção, irei abordar como é que o nosso estado límbico é revelado pelo nosso comportamento em relação a estes itens. Para uma discussão sobre como pode usar roupas e acessórios para gerir as percepções dos outros de si, veja o capítulo 5.



Compor a roupa (botões ou mangas), especialmente em volta da zona do pescoço (gravata), indica insegurança.

Muitas vezes manipulamos as nossas roupas e adornos para nos autopacificarmos ou para nos arranjarmos para sermos notados. Podemos acalmar-nos tocando ou manipulando um cinto ou botão de punho; brincando com um relógio de pulso ou pulseira; brincando com o fecho de um casaco, colar ou echarpe; tocando o lóbulo da orelha ou brincos; ou ajustando a gravata ou o colarinho da blusa ou camisa (ver figura 36). Podemos “arejar” pondo o dedo entre o colarinho e o pescoço e afastando o tecido ou afastando os cabelos do pescoço.

Os comportamentos de bloqueio comuns incluem escudar o tronco com uma mala de ombro, pasta de ombro ou computador portátil; usando os braços como barreiras; e (por vezes, como foi dito atrás) abotoando o casaco ou puxando as abas da frente para nos escudarmos.

Podemos adoptar o comportamento de nos arranjarmos, como ajeitar o cabelo, alisar a pele ou as roupas ou mesmo emoldurar os órgãos genitais com as mãos (uma demonstração de domínio caracterizada pelos polegares enganchados no cóis das calças e os outros dedos apontados para baixo). Talvez ache que este último comportamento é raro em público, mas eu vi-o recentemente numa conferência de imprensa, demonstrado inconscientemente por um dos membros mais importantes agrupados em volta do executivo.

Indivíduos saudáveis mantêm a sua postura alinhada. Enfeitamo-nos (endireitando a gravata, tirando pêlos da roupa) ou aperfeiçoamos a nossa aparência para que os outros reparem em nós (os pássaros também fazem isto). É algo que ensino os advogados a fazerem, especialmente quando o júri entra na sala. Ao arranjar-se positivamente (pressionando as roupas contra o corpo, puxando as calças pelo cinto), estão a transmitir: importo-me. Como tal, o acto de se arranjar é admissível no local de trabalho.

*

À MEDIDA QUE for praticando a sua habilidade em observar comunicações não-verbais, começará a notar cada vez mais exemplos de como o corpo fala em todas as interacções da vida. Pode nem sempre se lembrar dos termos técnicos, mas depressa dará consigo a observar os outros com mais precisão. Com o tempo e a prática, a sua inteligência não-verbal capacitá-lo-á a ler nas entrelinhas, enquanto o significado daquela conversa silenciosa entre indivíduos se torna cada vez mais claro: as pessoas ligam-se, afastam-se, reaproximam-se, afastam-se subitamente e subitamente se voltam a aproximar.

No próximo capítulo, o leitor vai começar a dominar a arte das suas próprias comunicações não-verbais, passando a ter comportamentos que comunicam o melhor de si; inspirando os outros a verem-no como um líder, a aceitarem a sua autoridade e a depositarem confortavelmente a confiança deles em si. Num mundo de negócios onde as competências para o sucesso exigidas parecem mudar diariamente e o mandato para a retenção de clientes se torna cada vez mais urgente, não existe requisito mais importante do que ser capaz de comunicar não-verbalmente com eficácia.

PARTE 2

INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL APLICADA

O PODER DO SEU COMPORTAMENTO

A MULTIDÃO tinha-se juntado à porta do tribunal o dia inteiro, uma ameaçadora onda humana a insurgir-se em volta do edifício. Agora eram aos milhares. Assim como tinham crescido em número, tinham crescido em raiva e ousadia: entoação de *slogans*, gritos e injúrias adensavam o ar. Estávamos em 1985 e os nacionalistas porto-riquenhos estavam a protestar à porta do tribunal federal em San Juan. Algumas dezenas de nós ficámos dentro do edifício. O protesto já durava há horas e as pessoas no tribunal – incluindo alguns agentes do FBI nervosos – estavam a ficar preocupadas. Muitos agentes jovens nunca tinham sido expostos a uma horda incontável destas dimensões. Era uma cena muito hostil que podia, a qualquer momento, tornar-se violenta.

De repente, Richard Held, o nosso agente especial no comando, pôs-se à nossa frente e disse: “Olhem, isto vai tudo acalmar-se. A multidão não cresceu nas duas últimas horas. É só um dia como os outros; apenas façam o vosso trabalho.” Com isto, saiu direito à horda que estava aos gritos. Ele apenas saiu lá fora como se nada se estivesse a passar e tudo fizesse parte de um “dia normal de trabalho”.

O leitor não pode imaginar o impacto que isto teve em todos nós que lá ficámos. Observar o nosso líder a enfrentar a situação directamente, demonstrando uma calma e uma confiança absolutas, foi admiravelmente inspirador. Ao dirigir-se a essa multidão furiosa como se não houvesse nada com que se preocupar, ele elevou o nosso espírito, deu um exemplo poderoso e conquistou o nosso profundo respeito de uma forma que meras palavras nunca poderiam ter alcançado.

As acções dele proporcionam um exemplo de eleição do facto de que a nossa comunicação não-verbal pessoal não só tem a ver com os nossos movimentos corporais, como também com a forma como agimos, como nos comportamos e em que medida temos uma conduta coerente. Sim, os nossos corpos estão constantemente a transmitir informação, quer queiramos quer não, mas as nossas acções também, que são conduzidas ainda por outro aspecto não-verbal: a nossa atitude. Nós evoluímos de modo a comunicar os nossos sentimentos e pensamentos através dos nossos actos, tanto conscientes como inconscientes. Quando os veteranos contam histórias de guerra, ou os bosquímanos africanos falam sobre caça, ou as pessoas de negócios trocam histórias sobre pontos altos de mestria e liderança, eles estão a falar sobre momentos determinantes forjados por acções determinantes. Nós somos conhecidos e conhecemo-nos uns aos outros não apenas pelo que dizemos, mas também pelo que fazemos todos os dias.

Uma pessoa pode tentar esconder as comunicações não-verbais – os jogadores de póquer e os criminosos bem tentam – mas, no final, a verdade vem sempre ao de cima. Como é maravilhoso que todas as nossas acções transmitam uma mensagem, muitas vezes tão subtil ao ponto de ser difícil captá-

la em palavras. Imagine como seria exaustivo para nós se tivéssemos de dizer tudo o que os nossos corpos comunicam tão livremente.

Recentemente, antes de dar uma conferência, estava a ajudar a colocar folhetos sobre as cadeiras da assistência. Um assistente que tinha chegado mais cedo veio ter comigo e sem uma palavra de introdução disse-me: “Deixe-me ajudá-lo.” Não era preciso dizer-me que tipo de pessoa era; posso depreender pelos actos dele, e tenho a certeza de que o chefe dele também pode.

O que é que os seus comportamentos comunicam acerca de si, da sua atitude, da sua ética de trabalho, dos seus sentimentos e das suas intenções? Estas são perguntas válidas, porque em muitas indústrias a forma como somos vistos irá determinar o nosso sucesso. Dizer a alguém: “Podes confiar em mim” simplesmente não basta; a pessoa tem de ver que pode confiar em si. Dizer: “Sou um trabalhador dedicado” não é a mesma coisa do que demonstrar a sua dedicação. É a sua atitude em acção ao longo do tempo que será lembrada. Nos negócios chama-se “reputação” ou “profissionalismo”. Na vida chama-se “carácter”.

Podemos influenciar profundamente como somos vistos usando aquilo a que eu chamo as “comunicações não-verbais do sucesso”. Isto inclui muitas facetas, mas, provavelmente a mais importante é como nos apresentamos em geral.

COMO SE APRESENTA

Nós – todos nós – estamos constantemente sob escrutínio, independentemente de a nossa posição ser mais elevada ou menos elevada numa organização. Estamos a ser observados para verem se somos astutos ou medonhos, apresentáveis ou enfadonhos, alertas ou indolentes, interessados ou indiferentes, confiantes ou tímidos, informados ou confusos, respeitosos ou desdenhosos e por aí fora. A isto não podemos escapar; faz parte do que fazemos. Então como é que o leitor se apresenta? Tem aspecto de líder ou de seguidor, competente ou incompetente?

Olhe para os indivíduos que alcançaram grande sucesso e repare que eles projectam uma certa conduta. Eis aqui alguns dos meus exemplos preferidos. A família dele é da Jamaica; foi criado no Sul do Bronx, em Nova Iorque. Quando entra numa sala, exsuda autoconfiança e fiabilidade; atrai atenção e respeito; é seguro de si e, no entanto, humilde; é gentil, cortês e encantador – tudo isso antes sequer de abrir a boca. Quando o faz, seduz com o intelecto, sagacidade, agilidade mental e pose verbal.

Uau, se todos pudéssemos ter esses atributos, também nós nos sentaríamos no Conselho de Administração de muitas organizações meritórias! O homem a quem me estou a referir é Collin Powell, ex-secretário de Estado e presidente do Conselho de Administração da Junta de Chefes de Estado-Maior entre as suas muitas realizações. Como é que ele passou de miúdo do Bronx para soldado do Vietnam e daqui para um alto comando militar? Trabalhou arduamente e espelhou aqueles que admirava que tinham tido sucesso. No serviço militar, aprendeu a liderar pelo exemplo e desenvolveu uma personalidade digna de emulação. Adquiriu mestria sobre as coisas mais importantes, incluindo as comunicações não-verbais do sucesso. Vamos agora ver como é que o leitor se pode apresentar positivamente ao concentrar-se nalguns aspectos não-verbais básicos mas essenciais.

O SEU ESTADO DE ESPÍRITO

As comunicações não-verbais do sucesso começam com o seu estado de espírito. O leitor deve querer que os outros mudem a forma como o vêem e a forma como se vê a si próprio. Querer mudar é crucial, porque mudar a forma como é visto começa sempre por si. Quando digo isto aos meus formandos, às vezes eles respondem: “Bem, alguém começa de baixo e sobe na vida e agora é bilionário, usa calças de ganga e não se preocupa nem um pouco com a sua imagem.” Ao que eu respondo: “As pessoas com histórias de sucesso como essa são poucas neste mundo – e já agora, você não é uma delas e eu também não.” Pessoas singularmente únicas, que conseguem passar da oficina na cave para um sucesso bilionário, são realmente as excepções à regra a que a maior parte de nós está sujeita. Na verdade, enquanto escrevo este capítulo, Steve Jobs anunciou que está a retirar-se temporariamente da actividade para dar atenção a uma doença muito grave. Consequentemente, a Apple Inc. e os seus accionistas estão extremamente ansiosos porque só existe um Steve Jobs. E pronto, fim da história. E nós, não só temos de obedecer às regras da sociedade para conseguir avançar, como temos também de sobressair a elas. A excepção nunca é a regra. Portanto, eu e o leitor – meros mortais – temos de exercer as comunicações não-verbais do sucesso se estivermos empenhados em alcançar sucesso. Seja qual for a área profissional, pode elevá-la a um nível diferente e passar de bom a óptimo e de óptimo a excelente – só através das suas comunicações não-verbais.

Dou seminários em Las Vegas com frequência e tornei-me amigo de um homem que trabalha a estacionar carros. Ele ganha algo entre 300 e 500 dólares por dia, no mínimo – sim, a estacionar carros. Um dia, perguntei-lhe como é que ele ganha muito mais do que os outros no mesmo serviço. Em poucas palavras, eis o que ele disse:

Certifico-me sempre de que os meus sapatos estejam limpos, porque ninguém quer ver as minhas pegadas no tapete do seu carro. Limpo frequentemente o suor da minha testa, pois ninguém quer o meu suor no seu carro. Os outros desabotoam a camisa, mas eu asseguro-me de que a minha esteja abotoada, por mais calor que esteja – ninguém quer ver pêlos do peito. Quando os clientes me entregam as chaves, eu apresso-me a ir buscar o carro – eles ficam a saber que eu me importo com o tempo deles. Quando lhes trago o carro, ao abrir a porta estou a limpar a alavanca das mudanças e o volante com a camurça, eliminando quaisquer dedadas. E por fim, digo sempre: “Por favor conduza com segurança.”

Este homem elevou o seu emprego a um novo nível ao dar atenção às coisas que mais importam para os seus clientes: a aparência em geral, o desempenho e o que diz. Repare em quantos destes aspectos são não-verbais que dizem “O que tem valor para si é importante para mim”. Já vi repetidamente pessoas com a gorjeta já na mão a irem aos bolsos procurar mais dinheiro quando vêem este homem a limpar o volante do carro delas. Um esforço tão pequeno; uma recompensa tão grande. As comunicações não-verbais de sucesso não são só para a elite empresarial; são para todos nós, do mesmo modo que o são as boas maneiras.

O leitor tem um negócio por conta própria? Gere o dinheiro de outras pessoas? É bancário? Pratica direito? Está nalguma profissão da área da saúde? Vende seguros ou propriedades? Seja qual for a sua actividade, mesmo que seja estacionar carros, pode sempre melhorar através das comunicações não-

verbais. É isso que o diferencia dos outros. É assim que passa de bom a excepcional. Se tiver o estado de espírito para mudar a forma como é visto, então as suas comunicações não-verbais irão mudar assim como a percepção dos outros acerca de si.

A ATITUDE É UMA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

A atitude ganha jogos; derrota inimigos; atrai amigos; traz contratos; faz as vendas acontecerem; permite às pessoas confiarem em si; portanto, não é coisa pouca. A atitude é algo que controlamos, que podemos conduzir e, num certo sentido, é muito mais fácil de conseguir do que um diploma académico, apesar de poder ser muito mais inestimável. A atitude é uma comunicação não-verbal; provavelmente a mais subtil que temos de dominar.

Fui recentemente contratado por uma produtora de televisão que queria desenvolver um segmento sobre o que podemos fazer para nos tornarmos mais apelativos para um potencial empregador, especialmente nestes tempos de perturbação económica. A minha primeira resposta: atitude. “Isso é o que toda a gente com quem falei até agora me disse”, comentou ela. Isso é uma pista! Quando duas pessoas têm o mesmo conjunto de competências e experiência, a atitude faz a diferença.

Existe algum valor vinculado à atitude? Será ela recompensada com uma medalha ou uma placa? Se alguma vez vier a Tampa, vai reparar que não existem estátuas nem placas em homenagem a nenhuns heróis de guerra, como poderá ver noutras cidades. Existe uma única placa na baixa da cidade e que fica na esquina entre a Rua East Madison e a Rua North Franklin, embutida no passeio. É dedicada a Mary Hadfield Watt. Quem é ela?, pergunta o leitor. Terá sido uma sulista famosa? Terá descoberto a cura para uma doença? Não. Ela está imortalizada ali por uma razão: a sua atitude. Mary vendia fruta nessa esquina (chamavam-lhe a senhora da fruta) e quando morreu de cancro com trinta e três anos de idade, foi como se o sol tivesse sido apagado da baixa de Tampa. A atitude dela, a capacidade de fazer os outros felizes, era tão profunda, tão significativa, que a cidade se sentiu compelida a honrá-la. Aqui estava alguém que tinha alcançado mérito pela simpatia, pelo sorriso que oferecia aos outros, pela sua atitude.

Ninguém o pode imbuir de uma óptima atitude, assim como ninguém o pode forçar a dar um sorriso verdadeiro. A sua atitude é consigo. Tudo o que posso dizer é: se quiser ser bem-sucedido na vida, tenha uma óptima atitude. Todos conhecemos uma pessoa pessimista ou um chefe com uma atitude tóxica. Tudo o que queremos fazer é afastarmo-nos de pessoas como essa, e é o que devíamos fazer. Uma óptima atitude abre portas e derruba barreiras. É mais valiosa do que um óptimo intelecto. Faz sobressair o melhor de nós, atrai boas amizades e faz com que as pessoas queiram estar connosco e confiem em nós.

Também temos de ter em atenção que uma boa atitude, especialmente uma óptima atitude, pode escapar-se-nos em tempos de stresse. Ela tem de ser salvaguardada, mesmo quando estamos em convalescência. Se sentir que está carente nesta área, descubra um modelo, mesmo que seja à distância, e tente emular esse modelo.

Quando alguém diz: “Ele tem uma atitude medonha”, acredite em mim, provavelmente o que conta mais não é tanto o que foi dito, mas antes como foi dito ou o que foi feito (ou deixado de fazer). O que é que as suas comunicações não-verbais dizem sobre a sua atitude? Sejam elas quais forem, podem

sempre ser melhoradas. Eu tento melhorar a minha todos os dias.

Diga-me – não, melhor, pergunte a si mesmo – quando morrer, será que uma cidade vai erigir uma placa em seu nome?

O SORRISO

Um sorriso pode mover montanhas e atrair boa vontade, e, no entanto, as pessoas deixam de fazer este gesto simples. Não me lembro quantas vezes já fui cumprimentado por funcionários de companhias aéreas que não são capazes de convocar um sorriso. Mas lembro-me muito bem de como eles me fizeram sentir e aos outros. Num mundo perfeito, todos seríamos cumprimentados por uma cara sorridente. As pessoas esquecem-se de que desde que nascemos até morrermos somos movidos e influenciados por um sorriso. A nossa espécie progride através dos sorrisos: sorria para um bebé ou para um paciente geriátrico e observe o efeito. O sorriso causa a libertação de endorfinas que são calmantes e reconfortantes, em qualquer idade.

Passe um dia a observar sorrisos e ficará espantado pela versatilidade desta singular comunicação não-verbal. Há o *sorriso público*, que demonstramos quando os nossos olhos se cruzam com os de estranhos na rua: lábios fechados, com os cantos da boca puxados a direito para trás. Há o *sorriso educado*, que usamos com as pessoas com quem nos encontramos ou conhecemos ligeiramente: mostramos os dentes e os lábios curvam-se modestamente para cima. Há o *sorriso verdadeiro*, que concedemos àqueles que admiramos, gostamos e amamos: mostrando completamente os dentes; os lábios fortemente curvados; envolvendo os músculos das bochechas e dos olhos; com expressão nos olhos. Mas há muitas “*nuances* de sorrisos” pelo meio, incluindo:

- O sorriso nervoso e fugaz: “Com licença!”
- O sorriso apologetico e torto: “Quem me dera não ter cometido esse erro.”
- O sorriso questionador de sobranceiras levantadas: “Achas que é boa ideia?”
- O sorriso falso de dentes à mostra e mandíbula tensa: “Não posso acreditar que ele tenha acabado de dizer isso!”

Quando começa a ver os sorrisos como a poderosa ferramenta que eles são para forjar os laços cooperativos que são um marco da sobrevivência social humana, talvez o próprio leitor comece a usá-los mais eficazmente.

Eu digo aos executivos empresariais para que façam do sorriso uma parte do seu repertório e um requisito para todos os empregados que lidam com o público. Se os empregados não o fizerem? Despeça-os! Porquê a dureza? Porque os sorrisos são significativos a esse ponto: eles humanizam a interacção humana; deixam uma sensação agradável nas pessoas em relação a si e à sua empresa. E são tão simples de dar que realmente não há desculpa para a desesperada carência deles nos ambientes de trabalho de hoje. A primeira vez que fui à Rússia, as pessoas comentavam sobre o quanto gostavam de ir ao McDonald’s porque os empregados de lá realmente sorriam (não era uma exigência sob o anterior sistema soviético); não disseram nada sobre a comida. Não se fie só no que eu digo; fale com qualquer pessoa que tenha vivido sob o regime soviético onde não havia sorrisos e ela lhe dirá quanta diferença

quando as lojas ocidentais abriram, porque os empregados realmente sorriam. Diga-me o leitor: gostaria mais de ser cumprimentado por alguém que sorri genuinamente ou por alguém que se mostra incomodado ou indiferente com a sua presença?

Nunca subestime o poder de um sorriso. Este simples gesto pode abrir oportunidades, mentes, corações e boa vontade.

O PODER DA SUA POSTURA E DO SEU POSICIONAMENTO

A sua postura e o seu posicionamento, que podem ser observados em silêncio e à distância, podem comunicar brandura ou autoridade, confrontação ou cooperação, indiferença ou preocupação, inércia ou prontidão, assim como desassossego ou satisfação. O seu posicionamento pode ajudar a dominar uma situação ou a neutralizá-la, simplesmente pela forma como se posiciona e onde põe os pés. Pode demonstrar vitalidade, zelo e capacidade ou pode mostrar falta de entusiasmo, indisposição ou incompetência.

Andar curvado, com os ombros descaídos, inclinado quando devia estar erecto ou a oscilar nervosamente para os lados pode ser agradável para si, mas não produz fiabilidade nem autoconfiança. Isto diz qualquer coisa desde “Não me interessa” a “Não sou capaz”. Compare isto com ficar direito, mantendo o queixo plano, os ombros para trás mas relaxados, o peso equilibrado em ambos os pés. Isto diz “Estou atento, envolvido e pronto para qualquer coisa”.

Se a sua postura e posicionamento forem vistos negativamente, eles podem desvalorizar a sua imagem antes sequer de ter dado um aperto de mão ou ter dito uma única palavra. Tendemos a ser persuadidos por aqueles em quem reconhecemos autoridade e competência – duas das características chave da liderança que admiramos. Quando as pessoas dizem que as comunicações não-verbais não devem ter importância, pense em como somos afectados quando chegamos a uma reunião, a uma loja ou a um restaurante e detectamos ao fundo a pessoa com quem nos vamos encontrar, numa postura de zelo e prontidão ou numa postura de indiferença. Mesmo à distância, estabelece imediatamente o tom.

O PODER DOS SEUS MOVIMENTOS

Em que medida se move rapidamente, eficazmente e ligeiramente faz muita diferença na forma como é visto. Logo a seguir ao Natal, fui a uma loja desportiva conhecida a nível nacional para devolver um artigo. Havia nove pessoas à minha frente e apenas um funcionário de caixa encarregue das vendas e das devoluções. Ao altifalante, o gerente deu ordem a um funcionário, chamando-o pelo nome, para ir para a frente de loja. Todos nós vimos este indivíduo a andar fleumaticamente (uma imagem apropriada para descrever os movimentos dele) dirigindo-se à área das caixas. Era incrível ver todas estas pessoas à espera para serem atendidas e este funcionário a andar vagorosamente até ao seu posto sem a mínima preocupação.

A ira de todas as pessoas na fila, incluindo eu, era quase palpável. Como não era de admirar, a celeridade de atendimento deste trabalhador era igualmente lenta. Os movimentos dele diziam-nos exactamente o que pensava de nós e do emprego dele. Foi uma prova poderosa de como os nossos

movimentos estão sempre a revelar alguma coisa aos outros acerca do que pensamos e sentimos – sobre eles, sobre o nosso trabalho e até sobre nós mesmos.

A lentidão traduz-se em perdas tangíveis: oportunidades perdidas, iniciativas comerciais inadequadas, lançamentos de produtos adiados, erros de contabilidade, fraco serviço, chegadas ou entregas atrasadas e outros erros onerosos. Eu digo aos gestores que a celeridade é essencial para uma organização. Se eles têm empregados que continuamente não estão à altura, aconselho-os a livrarem-se deles. A inaptidão não é justa para o empregador, para os outros empregados e – o mais importante – para os clientes.

A celeridade está muitas vezes interligada à atitude. Uma má atitude quase sempre se traduz em fraco serviço. Dada a procura altamente competitiva e abundante de emprego de hoje, pode-se contratar uma pessoa pelo mesmo salário com uma melhor atitude, que represente a sua empresa como deve ser e para quem a celeridade seja uma qualidade valorizada.

MOVER OS OUTROS

Os nossos movimentos têm efeitos poderosos sobre os outros. Imagine que chega a uma reunião de negócios e o chefe vem *imediatamente* ao seu encontro para lhe apertar a mão e lhe dar as boas-vindas. Compare isso com o chefe que o vê a chegar, faz um contacto visual evasivo e não faz qualquer esforço em o cumprimentar ou adia fazê-lo. Como é que se sentiria em cada cenário? Os seus movimentos podem ter impactos semelhantes: impressionar e motivar ou deprimir e desmoralizar.

Instruo os advogados no sentido de que quando um júri entra no tribunal, eles se levantem imediatamente sem esperar que os mandem. Quanto mais depressa eles se levantarem, melhor recebidos serão, porque o júri consegue ver que eles se importam. O mesmo se aplica ao dirigir-se ao tribunal, digo-lhes eu: levantem-se rapidamente e apresentem o vosso argumento todas as vezes como se cada momento importasse – como de facto devia ser. Os jurados são como todas as outras pessoas: detestam ver o seu tempo desperdiçado.

A inacção pode ser desmoralizadora: pense só em quantas vezes vemos uma organização enviar o seu porta-voz ou outra pessoa para lidar com as multidões para que os executivos seniores se possam esconder como covardes. Isso é um sinal do fracasso da liderança em erguer-se e confrontar a situação honestamente. Pense na crítica que a rainha Isabel recebeu devido à sua inacção quando a princesa Diana morreu. Ao não vir ao encontro dos seus súbditos em luto, ela foi alvo de um intenso escrutínio. Tudo o que era legítimo era um simples gesto – a aparição dela em público –, contudo, quando isso não foi concedido, deu-se uma tempestade de críticas. A inacção é em si uma acção; uma comunicação não-verbal que pode enervar, comprometer a inspiração e até ameaçar o trono de um monarca.

Em vez de se esconderem, os líderes devem estar visíveis durante as crises, usando o poder dos seus movimentos para mover os outros. O mais subtil dos movimentos pode ser mais poderoso do que palavras. Ainda posso ver Richard Held a dirigir-se destemidamente à multidão furiosa em San Juan. Um simples andar – um pé a seguir ao outro –, e, no entanto, cada passo disse imenso.

O leitor pode usar o poder do movimento para mudar a dinâmica de uma reunião. Quando um dos meus clientes estava bem no meio de negociações e estava a ser pressionado pelo outro lado, passei-lhe secretamente uma mensagem para que simplesmente se levantasse e ficasse de pé, com as costas

encostadas à parede, e negociasse a partir dessa posição, de pé e afastado da mesa. Mal ele se distanciou desta forma, a dinâmica mudou. Agora, de pé e no comando da situação, ele tinha maior possibilidade de controlar as comunicações e, de facto, apresentou o lado dele com mais confiança – coisa que não tinha sido capaz de fazer enquanto estivera sentado. No capítulo 7, o leitor irá aprender mais formas de usar o movimento para influenciar favoravelmente os outros em situações de negócio específicas.

MOVIMENTOS LIGEIOS INSTILAM CONFIANÇA, RESPEITO E FIABILIDADE

Nós não confiamos naqueles que fazem movimentos imprevisíveis e tolos. Um dia, ao observar uma equipa de construção civil, reparei que o gerente estava a movimentar-se erraticamente, a fazer movimentos teatrais, quase histéricos, com os braços enquanto gritava a protestava com os trabalhadores. Todos conhecemos ou já vimos alguém quando “se passou” e não é lisonjeador. Dava para ver a frustração e falta de respeito nas caras da equipa de trabalho dele. As palavras que usaram ao referir-se a ele depois e se ter ido embora não podem ser impressas aqui, para além de “Coelho Ricochete”. Os movimentos e gestos exagerados das mãos são distrações que pouco alcançam além de fazerem os outros perderem o respeito por nós.

Como ex-comandante da Brigada de Intervenção Rápida, posso dizer-lhe que durante uma operação a última coisa que queríamos era alguém cujas acções e gestos fossem teatrais, erráticos, impulsivos ou aleatórios. Nós respeitamos os indivíduos que, sob as piores condições, projectem uma sensação de calma e resolução comedida. Como dizemos no treino da brigada, “ligeiro é rápido”. Queremos ser ligeiros em todos os momentos, quer no uso de armas quer no atendimento aos clientes – ligeiro é rápido.

Perdemos respeito pelo polícia, enfermeiro, assistente de bordo, guarda de segurança, professor, pai ou mãe que “se passa” não-verbalmente. Falar aos berros, gritar, mostrar-se esgotado, gesticular violenta e amplamente com os braços no ar – significa “Perdi o controlo”. Quem é que iria querer confiar ou obedecer a uma pessoa assim? Admiramos uma pessoa que seja capaz de manter a calma e o controlo.

O que cativou muitos norte-americanos em Rudolph Giuliani depois do 11 de Setembro foi a sua aparente serenidade diante de tudo o que aconteceu a Nova Iorque e a forma ligeira com que ele parecia lidar com os acontecimentos. De modo semelhante, ficámos estupefactos com o piloto da US Airways, Chesley B. “Sully” Sullenberger III, que assumiu com ligeireza o controlo do seu avião atingido e executou uma aterragem aparentemente perfeita no rio Hudson. Ligeiro é bom e é isso que os melhores profissionais fazem. Fazem com que pareça fácil quando não é.

O PODER DA SUA VOZ

Pode parecer paradoxal, mas existem comunicações não-verbais da voz. Porque será que os locutores soam tão semelhantes? Porque estão a tentar espelhar uma profunda e melíflua voz. Tom Brokaw, com quem já tive o prazer de trabalhar em diversas ocasiões, tem essa voz. É como mel. Nem todos a temos;

eu sei que não tenho, mas tento. Sei que a minha voz sobe quando me enervo, então luto contra isso, porque sei que as pessoas não suportam uma voz aguda e não atraí respeito.

Durante a campanha presidencial de 2008 houve muitos ataques pessoais a Hillary Clinton nos meios de comunicação, incluindo alguns comentadores que consideravam a voz dela “incomodativa”. Foi um lembrete de até onde as mulheres já foram em papéis de liderança e até onde ainda têm de ir – na opinião do público. As mulheres deviam tentar alcançar um tom neutro – se a sua voz for vista como incomodativa ou se for alta, lamuriante ou afectada, vai ser avaliada por isso. Cultivar um tom de voz neutro também é um bom conselho para os homens.

As pesquisas mostram que quando não gostamos da voz de uma pessoa temos tendência para sair de sintonia em relação a ela ou ignorá-la por completo. Uma voz desagradável pode alienar e deixar uma má impressão. Se o leitor me perguntasse se devia fazer uma operação plástica ao rosto ou passar algum tempo a refinar a sua voz, eu diria que poupasse o seu dinheiro e trabalhasse a sua voz. Já falei com inúmeros locutores e personalidades da televisão que me disseram que isto é uma coisa que eles trabalharam e dominaram. Ouvi a mesma coisa de mulheres-polícias, fuzileiros navais e delegados de propaganda médica de ambos os sexos. Eles trabalham a voz, porque faz diferença. Quanto mais baixa e profunda for a voz, melhor.

Eis algumas notas breves sobre o como e o porquê de usar a sua voz para afectar os outros favoravelmente.

- Muitas vezes as pessoas ouvem a nossa voz antes de nos verem. Isso deixa impressões e se a sua voz nos faz contorcer ao telefone, imagine a nossa relutância em nos encontrarmos consigo pessoalmente.
- Se quiser atrair e manter a atenção das pessoas, abaixe, não levante, o seu volume. Uma exibição mais baixa e mais deliberada dá ênfase, dignidade e determinação ao nosso discurso. É uma abordagem contra-intuitiva que é pouco utilizada nos negócios e na vida. A maior parte das pessoas pensa que o poder vem de falar alto, gritar ou berrar. Não vem. Vejo pais no supermercado a gritarem aos filhos “para com isso” ou pessoas a gritarem aos seus cães que não lhes obedecem. Nem o adolescente desatento nem o cão alteram o mau comportamento por o volume aumentar. Lembro-me do que um psicopata me disse uma vez: “Adoro quando os polícias começam a gritar comigo.” “Porquê?”, perguntei eu. “Porque significa que eles perderam o controlo.” Se quiser que as pessoas o ouçam e o respeitem, abaixe a voz.
- Pratique espelhamento verbal. No capítulo I, falei sobre o método Rogeriano de estabelecer conexão com os outros usando as palavras deles: se lhes disserem os “meus rebentos”, o leitor não diz “os seus filhos”. Se eles disserem “Isto é um problema”, o leitor não diz “Isto é uma questão”. Ficaria surpreendido ao ver o quanto o espelhamento verbal o ajudará a entrar na mesma frequência dos outros.
- As pausas e o silêncio são poderosos. Transmitem confiança e deliberação. Muitas pessoas querem preencher os silêncios e evitar as pausas, quando um pouco de contenção e mais ponderação as pode relevar sob uma melhor luz. É verdade que falar pacifica quando estamos nervosos, mas pode virar-se contra nós. Como Mark Twain uma vez advertiu em tom admonitório: “É melhor manter a boca fechada e parecer estúpido do que abri-la e acabar com a dúvida.” Uma pausa pode ser uma ferramenta de negociação mandatária. Talvez a outra parte, menos competente em comunicações não-verbais do que o leitor, se sinta compelida a avançar com uma oferta melhor.

- As hesitações no discurso não são o mesmo do que pausas. “Am”, “ah” e tossir para limpar a garganta sinalizam uma falta de confiança e fazem perder tempo, o que ninguém apreciará. Pense em Caroline Kennedy, que foi recentemente ridicularizada por dar entrevistas à imprensa cheias desse tipo de preenchimentos, tais como “am”, “tipo” e uma pletora de “sabe”. Elimine estes preenchimentos. Se lhe fizerem uma pergunta que não possa responder, é melhor dizer simplesmente “Estou a tratar disso” ou dizer que irá encontrar a resposta e depois dar o retorno o mais depressa que puder, do que começar com interjeições e exclamações ou fazer uma longa afirmação de que a questão está a ser tratada; estas duas últimas respostas parecerão ambas defensivas.

A ELOQUÊNCIA INSPIRA

Espere aí; a eloquência é uma comunicação verbal? Não, as palavras são verbais; a eloquência é a forma *como* falamos e isso é uma comunicação não-verbal. Uma das coisas que contribuíram para a eleição de Barack Obama foi a sua eloquência. Admiramos a eloquência, porque é animadora e por isso tranquilizadora para nós. Admiramos quando os oradores são deliberados, interessantes, concisos e articulados, tudo coisas que compõem a eloquência. A eloquência é admirada em todo o mundo; faz ressonância em todos nós.

A eloquência pode não ser o seu ponto forte; não o é para a maior parte das pessoas. Mas pode ser melhorada com atenção. Winston Churchill era conhecido pela sua eloquência e é um dos indivíduos mais citados que já usaram a língua inglesa, mas esta facilidade não veio sem esforço. Cada discurso que ele dava, ensaiava-o várias vezes. Cada sátira que fazia, pensava nela com antecedência. Quando finalmente aparecia em cena, era brilhante. O leitor pode fazer o mesmo – afinal será que não é isso que os actores fazem nos ensaios?

Poucas pessoas são inteligentes ao ponto de se apresentarem e soarem como um Churchill. Antes de eu apresentar um novo discurso, ensaio o que vou dizer muitas vezes. Pratique, até as suas palavras e gestos se tornarem uma segunda natureza. Faça-o sozinho ou com um amigo ou familiar e peça um *feedback* sincero. Ouça como é que as suas palavras e a sua apresentação realmente soam. Muitas vezes, depois de se ouvir a si próprio em voz alta, pode considerar usar outra palavra ou talvez mudar a cadência da apresentação. Lembre-se também de incluir demonstrações de confiança à medida que ensaia e apresenta o seu discurso. Elas vão ampliar as suas palavras e tornar a sua apresentação ainda mais eloquente.

O PODER DOS SEUS HÁBITOS

Os hábitos comunicam muito sobre nós e a maior parte dos nossos hábitos são não-verbais. O leitor pode nunca ter pensado nisso desta forma, mas tudo o que faz é notado. E qualquer ritual de trabalho que tenha (quando chega, quando almoça, o tempo que demora, a que horas sai, etc.) rapidamente se torna alvo de registo.

Uma empresa com a qual trabalho é um negócio familiar estabelecido pelo pai, que o deixou ao filho mais velho. Com o passar do tempo, os outros irmãos entraram para a empresa. Um problema surgiu:

um dos irmãos mais novos achava que podia sair impune das coisas – chegava tarde e preguiçava no trabalho. O irmão mais velho disse-me: “Quando o meu irmão mais novo chega tarde, afecta o moral, porque as outras pessoas andam a dizer: “Como é que ele recebe um salário igual ao nosso quando não se mexe?” Arrependo-me de quando trouxe os meus irmãos para a empresa não lhes ter dito: “Olha, sou teu irmão, mas antes, e acima de tudo, sou o director desta empresa e nós temos de geri-la. Isto não é um passeio de escola; não é um clube; é uma empresa.””

Nunca devemos esquecer que os empregados são muito sensíveis a tudo o que acontece no ambiente empresarial. Se houver alguém que habitualmente chega tarde ou sai mais cedo com frequência, toda a gente vai saber. Isso vai minar a sua empresa de modo insidioso.

Todos conhecemos pessoas que parecem estar frequentemente a fazer intervalos para fumar ou tomar café ou que andam constantemente de cubículo em cubículo para conversar. A primeira vez que se cruza com estes indivíduos, o gesto amigável deles parece simpático, mas passado algum tempo torna-se um inconveniente. Não se torne uma dessas pessoas e tenha cuidado ao associar-se a elas, pois será visto como elas. Andar a saracotear pelo escritório é uma comunicação não-verbal que diz: “As minhas preocupações são mais importantes do que a empresa que paga o meu salário.”

Tudo o que fizer dentro de uma organização será notado e, provavelmente, será falado. Se o leitor tiver o hábito de perder tempo, chegar tarde, não terminar as suas tarefas, arranjar desculpas, nunca oferecer os seus serviços, conversar com amigos ao telefone, namoriscar, etc., saiba que estes hábitos acabarão por ser a sua queda.

Acho interessante que os agentes do FBI que foram bem-sucedidos enquanto trabalhavam para o governo, também o sejam na reforma. Aqueles que estavam sempre a queixar-se das suas situações ou das dificuldades do trabalho quando estavam no activo são, como seria de se esperar, os que têm empregos marginais na reforma e continuam a queixar-se de alguma coisa. Os velhos hábitos custam a perder e aqueles que eram marginais na altura são marginais agora, porque nunca desenvolveram uma ética de trabalho para o sucesso.

PARA SER VISTO COMO UM LÍDER, TEM DE SER VISTO

A liderança, como todos sabemos, é diferente da gestão. Liderar significa correr riscos, estar na dianteira, demonstrar estabilidade emocional face às adversidades, incitar poderosamente as emoções para liderar o caminho. Isto pode ser feito não-verbalmente ao “estar lá” para os seus empregados – literalmente. Quando a esperança estava tudo menos perdida durante a Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill, então na casa dos sessenta anos, reuniu a força de vontade do povo inglês ao mostrar controlo e confiança face ao perigo. O seu acto voluntarioso de andar e ser visto no local que tinha acabado de ser bombardeado e que era o alvo dos mísseis inspirou milhões. Ele liderou pelo exemplo. Dwight Eisenhower, detentor do título de Supremo Comandante das Forças Aliadas na Europa, disponibilizou-se diante dos seus homens de todas as patentes. Ele estava lá com os pára-quedistas antes de ter sido lançada a invasão da Europa.

Estes líderes estavam a usar comunicações não-verbais para fortalecer a sua mensagem verbal e para criar uma mensagem visual que ainda hoje mexe connosco. Quando pensamos em comunicações

não-verbais em contexto de guerra, o que é que vemos? Eisenhower a falar com os pára-quedistas; Paton a agitar os tanques para a frente; MacArthur a andar nas praias. Não era só o que eles diziam que era poderoso; era o que eles estavam a fazer. A visibilidade deles no posto de comando inspirou as suas tropas e encorajou os seus compatriotas nos seus países de origem. A própria definição de liderança aponta no sentido de ter de se estar na frente a liderar para que outros sigam atrás – algo que não estava perdido no macedónio Alexandre, de vinte e dois anos (posteriormente alcunhado de *o Grande*), que seguiu em frente para conquistar, com essa tenra idade, a maior parte do mundo conhecido. Ele fez isso não dando ordens a partir da retaguarda, como a maior parte dos seus adversários, mas antes liderando literalmente os seus homens para a batalha. Se o leitor quiser ser um líder, lidere e seja visível. Não se esconda no seu gabinete; faça-se ao terreno e fale com o seu pessoal.

AS MANEIRAS SÃO PODEROSAS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS

Se quiser ver o quanto as maneiras são realmente poderosas, trabalhe com ou para alguém com péssimas maneiras – que interrompe, não diz “por favor” nem obrigada”, nunca diz “desculpa”, não ajuda uma pessoa que está a carregar pacotes com dificuldade, nem abre uma porta, nem ajuda a vestir um casaco, come com a boca aberta, palita os dentes à mesa ou pratica quaisquer outros comportamentos impensados. A etiqueta tem uma reputação inexacta de ser atrofiante, na melhor das hipóteses – invocando fixações sobre a posição dos dedos ao pegar numa chávena e qual garfo usar –, e antiquada, na pior. Nada podia estar mais longe da verdade. A etiqueta, na sua origem, é a arte de fazer as pessoas confortáveis. Tem a ver com estar atento ao que se passa à nossa volta – o que no FBI nós chamaríamos ter percepção situacional – e ter em consideração como é que as suas acções afectam os outros. Em particular, na sociedade diversificada de hoje, quando a nossa vida e o nosso trabalho nos põem em contacto com muitas pessoas cuja cultura e pontos de referência sociais são desconhecidos para nós, as maneiras definidas neste sentido fundamental não poderiam ser mais relevantes. Não é de admirar que a palavra “protocolo” contenha a raiz grega *kolla*, que significa cola – pois as maneiras são de facto a cola que mantém um grupo diversificado coeso. Muitos livros foram escritos sobre a etiqueta, uma grande parte da qual é não-verbal. Encontre os melhores recursos que conseguir e estude. Garanto-lhe que vai aprender coisas que não sabia. Eu aprendi com certeza.

AS COMPANHIAS QUE ESCOLHE: UMA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL QUE PODE NÃO LHE TER OCORRIDO

As pessoas a quem se associa são uma comunicação não-verbal raramente considerada. Com base nas minhas conversas com gestores, recrutadores, directores-gerais e pessoal dos recursos humanos, posso confirmar que as pessoas com quem é visto podem fazer e fazem diferença na forma como é visto.

Ninguém acorda de manhã e diz “Quero andar com o trabalhador mais medíocre, grosseiro, desatento, indigno, desmazelado e marginal que conseguir encontrar”. Queremos andar com pessoas bem-sucedidas. No entanto, quantos trabalhadores andam com indivíduos como estes? Se o leitor andar, será olhado com menosprezo. Não é justo, diz o leitor? Tem razão: a vida não é justa. Será julgado pelas suas companhias e as escolhas pouco sensatas podem descarrilar uma carreira. Isto não tem a ver com ser elitista; tem a ver é com ter consciência de que há pessoas à nossa volta que podem diminuir-nos devido ao seu comportamento, não devido à sua posição, ambição ou sorte na vida.

Se o leitor for um novo empregado, tenha cuidado com o “falhado do escritório”, com o que perde tempo ou aquele que é ineficiente e em relação ao qual todos estão atentos e evitam. Já visitei organizações em que o novo empregado faz rapidamente amizade com o incompetente do escritório, que precisa de um companheiro para conversar. Atraído pela benevolência, o novo contratado é vítima da adesão insidiosa deste indivíduo. Todas as organizações têm alguém assim. Tenha cuidado com estes indivíduos; eles podem ter um impacto negativo sobre o seu trabalho e na forma como é visto.

Tenha em mente que existem basicamente dois tipos de pessoas: aquelas que enchem a sua chávena e aquelas que a drenam. Tenha cuidado com as pessoas que procuram a sua amizade, mas que, no final do dia, lhe drenam a energia, os pensamentos e o desempenho; elas estão a drená-lo.

Já trabalhei em lugares em que era um peso entrar todos os dias e ouvir as queixas constantes dos que me rodeavam, ao ponto de afectar o moral do grupo e o nosso trabalho; francamente, sentia-me como se estivesse a fazer terapia. Eu e o leitor não somos clínicos e não estamos no local de trabalho para curar pessoas. Se um ou mais destes indivíduos se agarrar a si, não só irão drenar a sua energia e boa vontade, como também irão baixar a sua credibilidade na organização. Isso não quer dizer que não deva tratar bem estas pessoas; quer simplesmente dizer que deve restringir o seu tempo com elas, porque elas irão trazê-lo para baixo.

Como pode ver, poucas coisas escapam ao reino das comunicações não-verbais – desde o nosso estado de espírito e atitude à nossa voz. E, embora possa ser enervante pensar que estamos sempre sob escrutínio, existe poder em adquirir consciência de que a forma como os outros nos vêem e lidam connosco depende de nós, não deles. Só o leitor pode controlar a forma como é visto.

Tendo consultado centenas de organizações em mais de vinte países, posso atestar que aquilo a que eu chamo as comunicações não-verbais de sucesso empresarial são universais. Entre em qualquer escritório neste planeta e logo se aperceberá de quem são os vencedores e os falhados; os que procuram a excelência e os que são medíocres; os que são éticos e os que não são. As pessoas depressa ficam a saber como é que *o leitor* é. A avaliação deles irá basear-se em duas coisas: as suas competências, claro, mas, mais importante, as suas comunicações não-verbais. Se os outros não o virem como alguém com quem se sintam confortáveis ou em quem confiem, nenhum tipo de competência profissional compensará a perda. Aqueles que ignoram este axioma fazem-no sob risco profissional.

Em que medida gere bem as comunicações não-verbais do sucesso irá determinar como é recebido e como é visto, como é tratado e como será recompensado. Se demonstrar apenas desempenho, será mais um entre muitos empregados competentes. Mas se demonstrar as comunicações não-verbais do sucesso empresarial, será reconhecido como excepcional. A escolha é sempre sua e engloba tudo desde a sua atitude à sua aparência – que iremos explorar no próximo capítulo.

O PODER DA SUA APARÊNCIA

Numa esquina sossegada e quase ignóbil, mesmo atrás da secretária do segurança nos escritórios gigantescos da CBS, em Nova Iorque, fica uma das quatro câmaras originais RCA TK-11A que revolucionaram a forma como vemos a política e os políticos de hoje. No dia 26 de Setembro de 1960, 70 milhões de pessoas sintonizaram os seus aparelhos para verem o primeiro debate televisivo entre candidatos presidenciais, o vice-presidente Richard Nixon e o senador John F. Kennedy. Pela primeira vez, em tempo real, os norte-americanos podiam ver, não apenas ouvir ou ler, o que os candidatos tinham a dizer. Os que ouviram o debate na rádio disseram que Nixon ganhou. Os que o viram na televisão e viram Kennedy – bronzeado, saudável, jovem e sorridente – aclamaram-no como vencedor.

Esse evento, e essas câmaras, mudaram tudo. O que as pessoas viram era o que iriam ter. E elas preferiam Kennedy a Nixon visualmente, apesar de Nixon ser muito mais experiente. Kennedy estava afável, relaxado, com boa postura e confortável. Nixon parecia adoentado (estava constipado e recusou maquilhagem), inquieto, desconfortável, a brilhar de suor e a sua barba parecia mal-escanhoadas.

Esse único debate provou, literalmente, de um dia para o outro, que a aparência realmente importa. Lançou uma indústria visual que tem moldado a nossa história política desde então, sobrepondo-se a outro bem conhecido evento sísmico na história visual: a transição dos filmes mudos para os falados, em que as estrelas do cinema mudo com sotaques estrangeiros e vozes estridentes perderam o emprego.

O DIVIDENDO DA BELEZA

Não é segredo que a beleza e a boa aparência dominam os nossos meios de comunicação e de marketing e, como mostra o exemplo anterior, modela até mesmo a paisagem dos políticos e do poder. Então, e nos negócios a beleza importa?

Se eu lhe dissesse para olhar para fotografias de finalistas no anuário de uma faculdade e lhe pedisse uma previsão de quem iria receber maior salário cinco anos mais tarde, o leitor dir-me-ia que isso era impossível, uma vez que a beleza não prevê futuros rendimentos. No entanto, foi exactamente isso que dois investigadores decidiram fazer para explorar simplesmente até que ponto a nossa beleza e aparência são significativas. Os economistas Daniel S. Hamermesh e Jeff E. Biddle descobriram que as pessoas que são bonitas têm tendência a ser contratadas com mais frequência, tendem a receber mais aumentos e ganham em média 10 ou 15 por cento mais do que as que não o são. Descobriram também que as empresas que contratam pessoas que são muito bonitas conseguem ganhar 10 a 15 por cento mais

dinheiro do que se contratassem pessoas com uma beleza mediana. Isto não é realmente nada de novo; até a Bíblia está repleta de histórias de beleza a ser procurada e recompensada.

Digo-lhe isto não para criar controvérsia, mas antes para esclarecer o que muitos de nós já suspeitamos e que os pesquisadores já bem sabem: a nossa espécie, assim como muitas outras, tende a favorecer a beleza. Quer seja o pavão com a mais bela cauda, o leão com a maior juba ou o garanhão com aparência mais majestosa, os animais auto-seleccionam-se em função da beleza, razão pela qual nós, humanos, temos concursos de beleza e as pessoas, na maior parte das sociedades, praticam um processo de cortejamento com base na beleza antes de escolherem um parceiro.

Alguns dirão que a beleza está nos olhos de quem vê, mas a pesquisa assegura-nos de que a nossa preferência pela beleza faz parte da nossa constituição genética. Por isso é que os bebês ficam a olhar fixamente para uma cara bonita durante mais tempo do que para uma cara feia. Em todas as culturas, a beleza é procurada, incrementada (através de maquilhagem e adornos) e de alguma forma recompensada.

O DIVIDENDO DA BELEZA NÃO É DESTINO

Será que isso quer dizer que todos temos de nos parecer com George Clooney ou Christie Brinkley ou então estamos fadados ao fracasso? Sim e não. É bom ser naturalmente bonito, mas há um grande segredo: todos nós podemos melhorar a nossa aparência. Não temos de ficar lindos de morrer, só temos de cuidar do nosso alinhamento e estar atentos à forma como nos apresentamos.

Cuidar da nossa aparência através de um bom alinhamento, uma boa higiene, usando maquilhagem e cuidando dos cabelos pode fazer e faz diferença. Programas de remodelação são populares, porque as mudanças exteriores são transformadoras: elas fazem-nos parecer e sentir melhor e isso traduz-se em efeitos positivos. As pessoas que têm boa aparência – não necessariamente bonitas – tendem a sentir-se melhor consigo mesmas, a terem mais amigos, a serem melhor recebidas e a terem mais oportunidades. Portanto, a questão não é se temos de ser rainhas da beleza ou ídolos de cinema, mas sim o que podemos fazer para cuidar da nossa aparência, o que usamos e a impressão que causamos.

Muitos aspectos da aparência são questões de escolha pessoal, mas, numa grande parte, as normas da aparência são orientadas pela cultura. Quando trabalhava em homicídios no Oeste dos Estados Unidos, interroguei muita gente que usava calças de ganga, camisa branca engomada, o típico fio de couro preso com um ornamento metálico no lugar da gravata e um chapéu à *cowboy* para ir trabalhar. A mim pareciam-me distintos, da mesma forma que um fato de lã azul-marinho e uma gravata de seda italiana parecem sempre distintos em Wall Street. A sociedade fornece os limites; só temos de assegurar que os cumprimos. Lembre-se, estamos programados para procurar o bom alinhamento como sinal de saúde, vitalidade e integração social.

Embora seja pouco sensato ignorar a necessidade de se apresentar bem, é saudável ter em mente que outros factores, como as competências, podem sobrepor-se a isso nos negócios e que as pessoas podem passar por cima da aparência se o leitor tiver uma óptima atitude e for genuíno e amigável. Mesmo nestes assuntos, porém, os outros seguem a nossa deixa.

O leitor pode ultrapassar desvantagens potenciais, tais como baixa estatura ou um defeito físico, com charme, carisma, vontade e atitude mental positiva. As pessoas baixas que são carismáticas ou que têm

uma presença física que se impõe – como celebridades ou bailarinos – são sempre classificadas como sendo mais altos do que realmente são. E, apesar das suas questões de peso amplamente publicitadas, milhões admiram o estilo, a personalidade, a mensagem e a missão de Oprah Winfrey e a forma como ela age para alcançar as coisas. Esta é a “beleza” singular das comunicações não-verbais: podemos usá-las para colocar a atenção onde a queremos, nas nossas forças e competências.

Consultei muitas instituições globais e posso dizer conclusivamente, a partir das minhas conversas com gestores em todo o mundo, que eles preferem ter um empregado que trabalhe dedicadamente e tenha uma óptima atitude do que outro que seja bonito mas com uma péssima atitude. À excepção de algumas indústrias seleccionadas, nenhum empregador espera que o leitor seja bonito, nem os seus clientes. Mas há um requisito absoluto de que seja alinhado, se vista bem, tenha boas maneiras e seja eficiente no seu trabalho. E esta é a principal mensagem aqui. Admiramos os que têm boas maneiras, sentimo-nos confortáveis em volta dos bem arranjados e a eficiência nos negócios pesa bastante. Estas três qualidades irão compensar quaisquer deficiências que possa ter na sua aparência.

Portanto, realce as suas forças e compense as suas fraquezas. Se for baixo ou obeso, vista-se de modo a parecer mais alto ou esguio. As pesquisas mostram que vemos as pessoas com mandíbula ou maçãs do rosto fortes como transmitindo autoridade ou liderança. Estes traços devem ser acentuados, não obscurecidos pelo penteado ou pela barba. Se a sua cara é redonda, saiba que os outros o podem achar mais acessível e amigável, algo que pode ser ainda mais realçado pelo eco corporal (espelhamento) e inclinação da cabeça.

A ROUPA DIZ IMENSO

Todos os dias o leitor tem de escolher como se vestir para si mesmo ou para os outros. As pessoas irão avaliá-lo de acordo com a sua aparência, não necessariamente para fazer julgamentos (embora algumas o façam), mas para ver o que está a projectar acerca de quem é. Com base nas observações que fizerem, elas chegarão a conclusões acerca do seu estatuto, nível económico, grau de educação, fiabilidade, sofisticação, origem e a que ponto é convencional ou inconventional.

A imagem é, portanto, sobretudo não-verbal e fala connosco diariamente.

As suas roupas falam dos seus valores e situação de vida: se namora com alguém, se tem um orçamento limitado, se se preocupa com as convenções sociais ou se tem conhecimento do que será admirado em si.

Fico muitas vezes hospedado num hotel em Londres onde toda a gente, incluindo o pessoal da limpeza, usa fatos Armani (o hotel publicita-o orgulhosamente). Muitas vezes os uniformes estratificam, mas aqui, a universalidade do vestuário dá a impressão de que, neste hotel, toda a gente tem uma certa imagem e estatuto. Esta mensagem de elegância e orgulho eleva empregados e convidados de forma igualitária. Devo dizer, é bom ver toda a gente no hotel distintamente vestida.

Agora, digamos que se encontra com uma mulher que esteja a usar um fato de estilista. Para quem é a mensagem? Ela vestiu-se para o leitor ou para si própria? Ela pode sentir um grande conforto em apresentar-se bem, mas também está a transmitir informação com aquele fato. Estará a projectar autoridade? Sofisticação? Confiança? Elitismo? Riqueza? Pode ser difícil de dizer se é uma e não outra ou podem ser todas. A questão é esta: há ali uma mensagem e está a ser transmitida através das roupas,

da mesma forma que Sam Walton, director-geral da rede de supermercados Wal-Mart, era famoso por usar calças de ganga e uma carrinha *pick-up* usada. Também havia ali uma mensagem.

VISTA-SE PARA O AMBIENTE

O contexto deve desempenhar um papel nas suas escolhas de vestuário. Quando estou em casa, na Florida, provavelmente encontram-me de calções e sandálias – estou confortável. Se estou a tratar de assuntos profissionais, visto-me para o impacto que quero causar no meu cliente, evento ou assistência. Sou conhecido por mudar de camisa e gravata para me adequar a um ambiente depois de olhar para a assistência. Acha excessivo? Eu acho que funciona e não custa nada.

A sua indumentária é uma ferramenta assim como um anúncio publicitário. Pode ser usada para que os outros saibam que o leitor se encaixa no ambiente, que respeita os valores deles e é digno de confiança. Também pode ser usada para se fazer notar – por isso é que no discurso presidencial State of the Union, antes da abertura do Congresso, a maioria dos homens usa fatos azul-marinhos ou cinzentos, enquanto uma boa parte das mulheres usa vermelho para sobressair na multidão.

VISTA-SE PARA RESPEITAR – A SI E AOS OUTROS

Vestir-se para o ambiente revela respeito pelos seus clientes, pelos seus colegas e pela sua profissão. Durante os meus anos de FBI, vi juízes do tribunal federal a chamarem os advogados à parte para lhes dizer: “Tem vinte minutos para voltar aqui com uma gravata diferente. Agora saia.” (Num exemplo particularmente vívido, a cara de Homer Simpson estava retratada na ofensiva gravata.) Os advogados, a quem normalmente nunca faltavam as palavras, gaguejavam confusos. Tinham caído na realidade: isto é o tribunal federal. Vista-se para respeitar a instituição ou então não jogue nesta liga. Talvez o leitor não tenha de ir ao tribunal federal, mas e se fosse a uma entrevista de emprego ou a uma reunião com um cliente importante? Se a sua indumentária diz que o leitor não se importa, acredite: os outros também não se vão importar.

Quando estava no FBI, geralmente usava um fato. Agora que estou reformado, visto-me muito informalmente e noto a diferença no modo como sou tratado. No outro dia fui a uma agência do meu banco para reconhecer uma assinatura. Estava de calções e chinelos e o pessoal estava a olhar para mim com um ar bastante incrédulo. Tenho a certeza de que se eu estivesse de fato, isso não teria acontecido – é por isso que certas organizações insistem rigorosamente em certas indumentárias. Uma parte do sucesso da Disney World é o seu rigoroso código de indumentária. A Disney tem uma palavra a dizer sobre tudo o que os empregados usam e como deve ser usado. Os visitantes apreciam a indumentária a rigor; sabem que não vão ver brincos nos narizes nem calças a deixarem ver a roupa interior. (A propósito, agora é ilegal em alguns municípios as roupas interiores estarem visíveis fora das calças.)

Por mais que a vida de hoje se tenha tornado informal, vestir-se bem continua a atrair respeito por parte dos outros. Até que ponto? Eis o que nos dizem as pesquisas: se estiver bem vestido e deixar cair acidentalmente a sua carteira, 83 por cento das vezes as pessoas irão devolver-lha. Se estiver vestido informalmente ou mal-vestido só lhe será devolvida apenas 48 por cento das vezes.

As pessoas também estão mais dispostas a segui-lo se estiver bem vestido do que se não estiver. Os juízes usam túnicas para dar dignidade e formalidade à sala do tribunal. Os médicos usam batas, porque, entre outras coisas, os pacientes tendem a seguir as suas instruções e conselhos mais fiel e consistentemente quando estão assim vestidos. Também sabemos que os uniformes (polícia, bombeiros, guardas) captam maior atenção do que as roupas comuns. Os homens vestidos com o “uniforme de negócios” dos fatos azul-marinhos, por exemplo, são vistos pelos jurados como sendo mais honestos e tranquilizadores do que os homens vestidos informalmente. A maneira como nos vestimos é efectivamente importante e tem consequências.

O meu conselho para as pessoas de negócios, especialmente os trabalhadores de colarinho branco: vista-se para espelhar, não para chocar. Observe como os gestores acima na hierarquia se vestem e siga o modelo deles. Recentemente estava a visitar um amigo nos estúdios da NBC na Califórnia e reparei que nem uma única pessoa naquele sector estava de fato. Camisolas pólo e calças de ganga eram a norma. Eu era a única aberração, de fato.

Obviamente que há empregos em que a indumentária não importa muito ou em que é exigido um uniforme, no entanto, mesmo nesses empregos continua a ser bonito ver alguém com aspecto distinto. Eu gosto que o homem que vem fazer exterminação de térmitas três vezes por ano à minha casa apareça sempre bem-arranjado e limpo no seu uniforme. Gosto que a funcionária da caixa do supermercado que mexe na minha comida tenha as mãos e as unhas limpas e use uma túnica que a distingue das outras pessoas.

Há certas profissões em que a indumentária profissional (fato e gravata para os homens ou uniforme) é uma exigência. Aqueles que praticam medicina e as pessoas na área das finanças, do direito, dos seguros e outras ocupações do género deviam vestir-se profissionalmente em todas as ocasiões. Confiamos a estes indivíduos a nossa saúde, o nosso dinheiro ou a nossa vida e queremos que eles pareçam inteligentes, competentes e éticos. Estas qualidades são principalmente comunicadas não-verbalmente e significativamente através das nossas roupas.

Ao embarcar recentemente num voo para Nova Iorque, não pude deixar de reparar na aparência desleixada de um passageiro do mesmo voo. O fato estava amarrotado, tinha nódoas de café na gravata e os sapatos não estavam apenas sujos, estavam imundos. Em que escritório é que ele irá entrar e impressionar hoje?, pensei. As aparências não deviam importar, mas importam.

Vestir-se para atrair respeito e confiança é especialmente útil para os trabalhadores independentes. Um amigo meu que desenvolve conteúdos na Internet para empresas diz: “Em casa trabalho de calças de ganga e *T-shirt*, mas quando tenho uma reunião com um cliente, visto-me sempre como os meus clientes se vestem. Tenho cuidado para não ofuscar o cliente, mas preciso de estabelecer paridade no nosso relacionamento e faço isso em parte ao vestir-me como eles.”

EM ROMA (OU FRANÇA)...

Segundo reza a história, a imitação e a sincronia podem ter consequências de fazer mudar o mundo. Como primeiro embaixador norte-americano na França, entre 1776 e 1785, Benjamin Franklin tinha a gigantesca tarefa de persuadir os franceses a serem seus aliados durante a guerra da independência. Isto não era uma incumbência nada simples, pois a França não queria entrar em guerra com a

Inglaterra, que tinha a marinha mais poderosa do mundo. Franklin, que tinha subido na vida a partir das ruas (literalmente sem um tostão aos dezassete anos), merecia esse cargo. Ele não era apenas um inventor, estadista, editor, escritor satírico, político, autor e cientista, mas também, e mais importante, ele era talvez o maior observador do seu tempo. Isto, ele aplicava nas invenções, incluindo o fogão Franklin, os óculos de leitura bifocais, o pára-raios e (sim) o cateter urinário flexível. Franklin estudou a humanidade com igual fascínio. Ele sabia que tinha pouco tempo para impressionar os franceses (uma tarefa nada fácil ainda hoje) e fazer deles aliados da inexperiente democracia que agora estava sozinha.

Felizmente, temos os registos dele e os de muitos dos seus contemporâneos para atestar a sua estratégia. Ele procurou imediatamente copiar a maneira de ser e o estilo dos franceses, usando uma peruca, pondo pó na cara e vestindo-se como se vestiam os franceses (apenas manteve o seu chapéu de racoon, que exibia orgulhosamente a quem gostasse de um toque americano); chegou a encomendar o tipo certo de carruagem para o transportar pelas ruas. Foi imediatamente recebido por quem estava no poder – e, mais importante, por aqueles que sussurravam aos ouvidos de quem estava no poder (leia-se: mulheres influentes). Ele espelhou as normas da sociedade francesa, porque compreendeu que para obtermos sucesso temos de emular aquilo que mais nos beneficia.

Quando John Adams, o segundo diplomata norte-americano em França, chegou em 1777, ficou perplexo diante do quanto Franklin se tinha deixado “seduzir” pelas maneiras de ser e de vestir dos franceses. Adams via-se como um americano e recusava adaptar-se, criticando os franceses pelas suas conversas de salão, assim como pela sua maneira de vestir e pela sua conduta. Ele voltou à América a condenar Franklin. Quando, porém, Adams foi enviado novamente para França para negociar um tratado abrangente, os franceses – que não se tinham sentido cativados pela conduta anterior de Adams e a sua falta de adaptabilidade – disseram “Non!” e não quiseram reunir com ele. O tratado foi antes negociado por Franklin, que era capaz de lidar com as complicações da diplomacia social.

Os franceses tinham-se afeiçoado a Franklin, porque ele os estimava e à sua cultura. Sentiam-se confortáveis com ele e conseguiam trabalhar juntos. Franklin teve êxito onde Adams não teve, porque ao espelhar os franceses, demonstrou a sua capacidade de estabelecer canais empáticos de comunicação, uma das qualidades essenciais do sucesso. É a Franklin e à sua compreensão das comunicações não-verbais que os norte-americanos devem muito por ter assegurado a aliança com a França e, em última análise, a sua libertação dos ingleses.

Não lhe vou dizer especificamente o que deve e o que não deve usar. Aqui, tem de seguir o senso comum, uma vez que a moda muda, mas posso dar-lhe orientação, baseada nos meus estudos com os jurados, assim como nas descobertas de outros pesquisadores. Irei também oferecer-lhe directrizes para certas coisas que não deve fazer se quiser vestir-se sensatamente. O primeiro princípio geral é este: se estiver com uma aparência distinta, está garantido. Segundo princípio: olhe à sua volta, veja como os outros estão vestidos e tente espelhar isso. Nunca hesito em perguntar a um potencial cliente qual é o código de indumentária dele antes de o visitar e o leitor também não deve.

O DECLIVE ESCORREGADIO DA INDUMENTÁRIA INFORMAL

Salvo raras excepções, aconselho os meus clientes empresariais a manterem distância das sextas-feiras informais e a exigirem vestuário profissional em todas as ocasiões. Uma indumentária em comum reforça o profissionalismo e a harmonia, que são apelativas tanto interna como externamente. Além disso, trabalho não é lazer. Quando os padrões são afrouxados, pode ser difícil voltar a estabelecer os limites. Calças informais passam a calças de ganga rasgadas, sandálias passam a chinelos e as tentativas para corrigir o deslizamento descendente defrontam-se com o protesto: “Bem, a Sandy usou chinelos na semana passada e ninguém lhe disse nada.” Tenha um código de indumentária estipulado e imponha-o sem excepções. Se não impuser bons hábitos está a reforçar maus hábitos.

A informalidade pode matar a credibilidade. Sei isto pelo meu trabalho de consultoria de jurados. Os grupos de focalização confirmam que os depoimentos são muitas vezes validados pela forma como nos

vestimos e aquela roupa e aquele desalinho pouco distintos podem desviar a atenção de uma mensagem importante. É bem sabido que damos mais credibilidade àqueles que estão bem vestidos.

Finalmente, a informalidade no vestir tem uma tendência para se transformar num afrouxamento das atitudes. Nós, humanos, estamos sintonizados com o nosso ambiente. Quando os contextos de trabalho e lazer se misturam, o comportamento também se mistura. Quando as empresas começam a afrouxar nos seus padrões de indumentária, os empregados tornam-se frouxos nos seus hábitos de trabalho e na forma como falam uns com os outros. Esta frouxidão arrasta consigo a forma como a organização é vista e é injusto para os trabalhadores dedicados no grupo. Há uma grande verdade no ditadoo “O hábito faz o monge”. As pessoas adoptam a *persona* associada à indumentária.

ROUPA DE TREINO DA BRIGADA DE INTERVENÇÃO RÁPIDA VERSUS FATOS

No FBI fizemos uma experiência que, embora não muito científica, foi muito elucidativa em relação a quanto o comportamento é modelado pelo que vestimos. Demos a dois grupos de agentes o mesmo cenário hipotético: um homem detém uma mulher como refém. Ele tem acesso a um telefone. A localização deles não é de fácil acesso. Pedimos então a cada equipa para desenvolver um plano para resgatar a refém.

Um grupo estava a usar os seus habituais fatos de trabalho. O outro grupo estava vestido com calças tipo militar e camisolas pólo usadas no treino da Brigada de Intervenção Rápida, mas sem armas. Nenhum dos grupos sabia da existência do outro, nem sabiam que estavam a trabalhar sobre o mesmo problema.

O que aconteceu sem qualquer tipo de sugestão? Os homens de fato disseram: “Eis o que vamos fazer: Vamos estabelecer um perímetro e um posto de comando e começar as negociações. Vamos estabelecer contacto visual ou telefónico para o convencer a entregar-se.” E continuaram a delinear um plano de avanços subtis concebido para extrair esta refém ao longo do tempo através de negociações.

O grupo de calças tipo militar teve uma abordagem completamente diferente: “Temos de tirar esta mulher dali! Vamos fazer um assalto dinâmico: arrombamos a porta da frente, atiramos granadas de efeito para criar uma distração à entrada, enquanto uma equipa de assalto de seis elementos, incluindo o paramédico, faz uma entrada dinâmica pelas janelas, neutraliza os sujeitos armados e resgata a vítima.”

Ficámos estupefactos perante a diferença entre os planos – no entanto, qual era a única diferença entre estes grupos? O seu vestuário. Só por estarem vestidos de maneira diferente, estes homens tiveram uma mentalidade diferente. As suas roupas determinaram a atitude, o ritmo e o tom. É interessante notar que depois da violenta conclusão do impasse no complexo Branch Davidian em Waco, Texas, a procuradora-geral da Justiça, Janet Reno, não tenha permitido que os operadores da Brigada de Intervenção Rápida usassem o seu vestuário próprio em eventos semelhantes, de modo a não antagonizar os sujeitos desnecessariamente.

Aprendi pela primeira vez o poder da indumentária quando me tornei polícia. Lembro-me vividamente de nessas primeiras semanas me vestir com o meu uniforme: pôr o distintivo, o chapéu, fazendo com que tudo ficasse alinhado e distinto. Mesmo à saída, olhava uma última vez para o espelho e via uma pessoa diferente. Esta era a minha *persona* e esforçava-me para ser merecedor dela. Há uma razão para que seja usado um ritual no acto de se vestir para uma entrega de diploma académico, casamentos, cerimónias militares ou desportos de equipa, ou de vestir guarda-roupa de teatro: o que vestimos modela o nosso comportamento e prepara o corpo e a mente para o que precisamos de fazer. No local

de trabalho, o leitor veste a indumentária de um guerreiro para os negócios e essa é a sua *persona*.

Se quiser testar isto, observe quando as pessoas se vestem para um casamento ou para irem à igreja ou a um evento especial e repare em como o comportamento delas muda. Ficam com melhores maneiras e mais conscientes dos outros e de si mesmas. Sim, as roupas efectivamente transformam-nos.

Os pesquisadores corroboram que as roupas afectam a forma como somos vistos e como nos comportamos. As crianças que usam uniformes tendem a comportar-se melhor e a ter melhores notas do que as crianças que se vestem ao seu gosto (parte do sucesso das escolas privadas). Os atletas que usam o preto tendem a cometer mais infracções e são mais agressivos do que as equipas que usam outras cores.

A FALÁCIA DAS SEXTAS-FEIRAS INFORMAIS

Quando as empresas começaram a permitir que os empregados se vestissem informalmente às sextas-feiras, de acordo com alguns, a produtividade subiu e as sextas-feiras informais foram aplaudidas como uma grande melhoria. Mas, com o tempo, a produtividade desceu. O que se estaria a passar?

A explicação teria sido abundantemente clara se a pesquisa tivesse sido cuidadosamente examinada. Na pesquisa conhecida como os Estudos de Hawthorne, quando os pesquisadores aumentaram a intensidade das luzes numa fábrica, a produtividade subiu. Após algumas semanas, porém, a produtividade voltou a descer. Foi diminuída então a intensidade das luzes a um nível abaixo do anterior.

Adivinhe! A produtividade voltou a subir! Depois, mais uma vez, voltou aos níveis anteriores.

Os pesquisadores concluíram que era o estímulo da mudança que causava o pico de produtividade. Uma vez que as pessoas se habituam à mudança (já que a adaptabilidade é uma marca da nossa espécie) e a novidade passa, o mesmo acontece com as mudanças de comportamento que a acompanham.

Estas descobertas explicam porque é que os retiros ou os eventos informais casuais fazem subir o moral e a produtividade. Mas estes deviam ser pequenos prazeres, não hábitos. E é melhor se estas sessões forem fora do ambiente de trabalho, num local onde o vestuário informal e o comportamento sejam aceitáveis. A sexta-feira no escritório não deve ser um retiro.

O QUE OS JURADOS NOS PODEM DIZER SOBRE COMO NOS APRESENTAMOS

O tribunal é um lugar onde são tomadas decisões do tipo ou-tudo-ou-nada ou vida-ou-morte por doze indivíduos de todos os estilos de vida reunidos para formar um júri. Como as suas decisões são tão importantes, os jurados têm sido estudados a longo prazo para discernir o que os influencia. No que diz respeito às aparências, podem ensinar-nos muito.

Os jurados têm preferências e avaliações muito específicas sobre a aparência das pessoas e eu passei anos a estudar como é que eles respondem ao vestuário e à conduta dos advogados, das testemunhas e dos réus. Se pensa que os detalhes são demasiado pequenos para serem notados, repense. A túnica da procuradora Marcia Clark foi um elemento distractivo no julgamento do homicídio de O. J. Simpson. O penteado, as roupas e os sapatos dela foram destaque na imprensa nacional e foram um assunto para os jurados que não estavam autorizados a falar sobre o caso em si até a procuradoria ter terminado todas as suas alegações. O que é que estas coisas tinham a ver com o julgamento? Absolutamente nada. Mas

era sobre isso que as pessoas, jurados e não jurados, estavam a comentar! Moral da história: não deixe nada ao acaso. Saiba que será lembrado pela sua aparência.

DOIS É O IDEAL

Já alguma vez reparou que os casacos dos fatos dos políticos são de dois botões e não três? A razão é simplesmente esta: quanto mais área ventral (peito) mostrarmos, mais seremos vistos como honestos. Olhe para as figuras na história que ocultavam a área do peito com a sua indumentária: Mao Zedong, Fidel Castro, José Estaline. Veja os maus da fita nos filmes, como o Dr. No nos antigos filmes do James Bond. Estes indivíduos estavam na verdade a esconder-se atrás das suas roupas.

A pesquisa que eu, tal como outros, conduzi é clara: os júris preferem que os advogados usem casacos de dois botões e não de três. Como disse um indivíduo “Eles parecem mais honestos”, referindo-se àqueles que usam casacos de dois botões. Os consultores que trabalham com pessoas de negócios e políticos recomendam a mesma coisa. Muitas vezes, ao interagirem com o público, eles despem os casacos. A impressão que dão é de abertura.

Eis alguns outros aspectos essenciais que aprendi ao trabalhar com advogados, pessoas de negócios e pessoal dos recursos humanos.

Princípios Básicos sobre a Indumentária Empresarial para Homens

- O alinho e o asseio contam.
- A maior parte das pessoas não sabe distinguir entre um fato de 1500 dólares e outro de 200 dólares, especialmente com uns ajustes à sua medida.
- Se usar um fato, certifique-se de que as mangas não estão demasiado longas (senão irá parecer um miúdo que vai para a escola pela primeira vez).
- As roupas devem ajustar-se a si confortavelmente.
- Não use um fato castanho, pois é quase sempre mal classificado nos inquéritos.
- Não use camisas de manga curta, a menos que seja apropriado usar um pólo.
- Se o padrão de uma gravata é capaz de atrair abelhas, não a compre.
- A sua gravata deve dar realce e não ser o ponto focal.
- Se usar suspensórios, não use cinto.
- As suas meias devem condizer com os sapatos e nunca use meias brancas.
- Os seus sapatos devem estar tão bem-arranjados como o resto. Um surpreendente número de homens passam por cima deste detalhe essencial e deitam a perder o tempo e dinheiro que gastaram no resto da sua imagem.
- O bolso da sua camisa não é um depósito de canetas: mantenha-o vazio.
- Mantenha a camisa, a fivela do cinto e a braguilha alinhados.
- Use um relógio tradicional delgado.
- Quando estiver em dúvida, o fato preferido é azul-escuro (azul-marinho), de dois botões, com uma camisa branca e uma gravata tradicional contrastante, com sapatos pretos.

- Quanto menos pele à vista, melhor. Os homens profissionais não o apreciam e as mulheres também não.
- Está certo acompanhar as modas e os estilos, mas evite ser apanhada pelas tendências.
- Vista-se bem, mas não necessariamente dispendiosamente.
- O alinhado e as boas maneiras são mais importantes do que o preço das suas roupas.
- Vista-se para reflectir a cultura da sua empresa.
- A menos que esteja no Havai, em Miami ou Los Angeles, sapatos abertos à frente devem ser evitados e mesmo nessas localidades são de evitar.
- Não use jóias de mais.
- As suas orelhas não devem ter tantos brincos a ponto de poderem parecer um varão de cortinados.
- Ténis e chinelos são apropriados para o seu dia de folga, não para o trabalho.
- A sua barriga nunca deve estar exposta.
- A roupa deve estar bem tratada e fresca, não danificada ou desgastada.
- A roupa deve dar realce ao seu trabalho, não diminuí-lo.

Embora a cultura desempenhe um papel na aparência que é aceitável, ainda assim existe um padrão geral para o aspecto profissional que não deve ser violado. Se o fizer, depois não se admire se as pessoas reagirem negativamente. Como um amigo meu ex-director de marketing me disse uma vez e muito bem: “Devemos sempre vestir-nos para o trabalho ao qual aspiramos.”

JÓIAS

Eis o que as pessoas nos dizem sobre a joalharia e os adornos que a leitora deve saber: as jóias não devem ser excessivas, nem em estilo, nem em quantidade. Porquê? São distractivas e a leitora quer que as pessoas reparem nas suas competências e inteligência. Jóias em excesso dizem “Preciso da atenção das pessoas”. Nos negócios, o leitor quer chamar a atenção para o valor das suas capacidades.

As mulheres que se encontram em (ou aspiram a) níveis executivos elevados não devem usar mais do que um anel. É comum hoje em dia ver as mulheres usarem vários anéis. Francamente, como me disse um bem-sucedido consultor, não dá ares de colarinho branco. As pessoas não querem ver isto especialmente nas profissões de elevada confiança como as de direito, medicina ou finanças.

Existem algumas diferenças culturais e até regionais em relação ao que é aceitável. Por exemplo, os brincos que uma mulher de negócios usa no Brasil podem ser mais berrantes do que os usados nos Estados Unidos, e os brincos usados na Califórnia podem ser diferentes dos que são usados em Vermont. Tenha sempre em consideração a cultura e o contexto e observe o que os outros estão a fazer. Se não tiver a certeza sobre o que é apropriado, jogue pelo seguro.

Homens: o seu relógio de mergulho não é para a empresa. Use um relógio clássico bonito. Quão bonito? Um que pareça um relógio clássico (quanto mais delgado melhor), não um daqueles que parece que podia servir para dar assistência a uma aterragem lunar ou operação da Brigada de Intervenção Rápida. Queremos que o relógio diga algo sobre o seu estilo, não sobre as suas ocupações (como o

relógio de mergulho, por exemplo). Um relógio pode dizer muito de nós; pode ser um símbolo de elegância economicamente acessível.

Aconselho muitas vezes os meus alunos da universidade a olharem para os locutores: eles reduzem a joalheria ao mínimo por uma boa razão.

SAPATOS

Andando na rua no outro dia, reparei numa mulher que ia à minha frente: altura mediana, bom estilo de penteado à altura dos ombros, roupa à medida, relógio lisonjeiro, acessórios e maquilhagem... e saltos altos tão gastos que o cabedal nos mesmos estava rasgado e a descolar-se para cima. Porquê dedicar todo aquele tempo a ficar com bom aspecto e estragar tudo com um pequeno detalhe que podia ser corrigido tão facilmente? Os homens, também, usam muitas vezes sapatos esfolados ou gastos que subvertem o esforço que despendem no resto da sua aparência.

- Mantenha os sapatos engraxados e em bom estado de conservação. Sapatos desalinhados dizem “Sou rude”.
- Nada de sapatos abertos à frente ou com o pé à vista. As pesquisas são firmes nisto: sapatos abertos à frente, sandálias, sapatos achinelados e chinelos não são apelativos nem profissionais. Seja particularmente cuidadosa se for advogada, executiva sénior ou profissional médica.
- A altura dos saltos deve ser modesta. O escritório não é um clube nocturno.

TATUAGENS

Independentemente da frequência com que as vemos, as tatuagens são absolutamente impraticáveis no mundo dos negócios. Se o leitor as tem, esconda-as. As associações negativas que elas projectam incluem aventuras ébrias, indiscrições juvenis, susceptibilidades às tendências, *gangs* de rua e doenças decorrentes do uso de agulhas. E essas estão do lado educado do espectro. Obviamente, nenhuma destas imagens dá um ar limpo, saudável ou confiável – fazendo das tatuagens visíveis um impedimento ao emprego nas profissões alimentares, médicas e financeiras.

Fiquei interessado, embora não surpreendido, em saber que uma divisão dos bombeiros da Califórnia estipulou recentemente que todos os seus bombeiros têm de ter as suas tatuagens cobertas. Adversamente e infelizmente, existe uma tendência entre os reclusos para tatuarem as caras (por exemplo, membros do *gang* MS-13) ao ponto de se tornarem socialmente proscritos, garantindo na prática uma empregabilidade futura limitada em que provavelmente serão relegados para um emprego na retaguarda e não certamente para um cargo de colarinho branco. As adolescentes na periferia dos *gangs* também estão a adoptar estas tatuagens hediondas que afectarão adversamente as suas perspectivas futuras de emprego. As organizações estão agora a trabalhar com os jovens para apagar essas tatuagens, especialmente as que se relacionam com os *gangs*, para aumentarem as suas hipóteses de conseguirem emprego.

Há um código implícito em muitas organizações: se tiverem tatuagens nem se dão ao trabalho de os entrevistar. Embora esta atitude possa mudar com o tempo, à medida que a nossa cultura se habitua às

tatuagens, é uma opinião corrente, portanto, é importante que o leitor seja cauteloso com isso.

Os meus alunos da faculdade referem com frequência que muitas celebridades têm tatuagens visíveis – ao que eu respondo: “Você não é uma celebridade.” Nós damos licença às celebridades, aos atletas, às estrelas de *rock* e outros cujo aspecto físico faz parte da sua personalidade, tolerando (na verdade, esperando) mais comportamentos exibicionistas nestas profissões que visam chamar a atenção, desde decotes reveladores a “exposições acidentais”. No entanto, até mesmo as celebridades cobrem as suas tatuagens em eventos importantes ou quando estão a representar. Quando estão a desempenhar um papel, fazem o que for preciso para que saia bem. Também nós temos um papel a desempenhar e devemos fazê-lo: chama-se negócios.

ALINHO E MAQUILHAGEM

Deixar de cuidar do seu alinhamento e de se arranjar é um sinal de fraca saúde física ou mental, tanto nos animais como nos humanos. Uma aparência de desalinhamento sinaliza consternação, ficando a mente focada noutras questões. Associamos, portanto, a limpeza e o alinhamento à boa saúde e procuramos afiliar-nos àqueles que achamos robustos. As directrizes abaixo baseiam-se nestas preferências profundamente enraizadas e nas convenções sociais.

- O cabelo deve estar alinhado, num estilo moderno mas não chamativo, sem encobrir as suas expressões.
- Como o leitor viu atrás, nós orientamo-nos para o movimento das mãos, visto que as mãos têm o poder de amparar a vida e espalhar a morte. As suas mãos serão com certeza notadas. As unhas devem ter um tamanho modesto nas mulheres, e estar bem rentes nos homens; escrupulosamente limpas; e não ruídas (vistas como um sinal de nervosismo). As unhas longas artificiais não são nada bem-vistas. Livre-se delas se quiser ser contratada ou ser levada a sério.
- A sua maquilhagem deve realçá-la, não chamar a atenção para si. A leitora quer que as pessoas se centrem nas suas expressões, não no seu rímel ou batom. Invista numa sessão com um consultor de maquilhagem se não tiver a certeza se a sua maquilhagem a está a favorecer.
- Os perfumes devem ser evitados. A maior parte das pessoas não aprecia aromas. Ponto final.
- Um acto de alinhamento público modesto (sacudir o casaco, ajustar o colarinho ou a gravata) impressiona favoravelmente; indica que nos importamos com o que os outros vêem em nós. Mas seja criterioso. Um acto de alinhamento privado em público (pentear os cabelos, limpar ou cortar as unhas) revela falta de inteligência social. Vi uma vez um advogado a limpar os ouvidos com um clipe, esquecendo-se do efeito disso sobre os observadores no tribunal. Um amigo surpreendeu uma vez uma assistente a passar fio dental no seu cubículo do escritório. Ao perguntar o que é que o meu amigo queria, ela largou o fio, que ficou pendurado na boca dela (uma coisa destas não se inventa). Depois dessa imagem inesquecível, era desagradável pensar em tocar em papéis que ela tinha manuseado.
- Homens, não ponham o dedo no nariz nem cecem os genitais em público (acreditem, esta advertência não estaria neste livro se não fosse uma coisa que me perguntam a toda a hora, do tipo “Porque será que os homens estão sempre a...?”)

Para fechar, eis algumas dicas adicionais importantes:

ACESSÓRIOS E ADORNOS VISTOS DE RELANCE

- A sua mochila era adequada enquanto andava a estudar e para as caminhadas pelos trilhos; não é adequada para o ambiente de negócios.
- Mulheres: nada arruína a imagem de eficiência mais rapidamente do que vasculhar a mala à procura de uma caneta, de um bloco de notas, de uma agenda ou outros artigos que deviam estar à mão.
- Homens: isto não é o Oeste Selvagem do século xxi: o seu cinto não deve ser um coldre para todos os seus aparelhos electrónicos. A sua autoridade deve ser transmitida pela sua presença, não pela quantidade de aparelhos que possui.
- Use um relógio. Isso diz que se preocupa com o tempo – um bem valorizado nos negócios.

VERIFICAÇÃO DA AUTOPERCEPÇÃO

Agora que o leitor sabe quais são os aspectos principais da aparência que os outros – desde os jurados aos directores-gerais, passando pelo pessoal dos recursos humanos – notam e comentam, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Como é que os outros me vêem?
- Como é que eu me vejo a mim mesmo?
- Sou atraente (não bonita ou bonito) para os meus colegas e clientes?
- A minha imagem vende?
- Impressiono os outros?
- Haverá alguma coisa em mim que seja objectável para os outros?
- Será que uma remodelação me beneficiaria?

Espero que seja honesto consigo mesmo. Se não tiver a certeza quanto à sua própria avaliação, talvez um amigo de confiança lhe possa dar uma avaliação verdadeira da sua aparência e de como se apresenta. Às vezes todos nós precisamos de um bom amigo a dizer-nos para nos sentarmos direitos, para limparmos os sapatos e, sim, para perdermos um pouco de peso.

O *feedback* pode ser motivador. É melhor do que ficarmos a imaginar porque é que não estamos a ser contratados ou promovidos. E ninguém nos irá dizer que é porque as nossas roupas estão amarrotadas ou o nosso pneu sobressalente nos faz parecer desmazelados. Se sentir que está encalhado, que as pessoas não o estão a respeitar ou que não está a conseguir promoções, pode efectuar mudanças.

São possíveis melhorias notórias com modificações surpreendentemente simples em coisas tão básicas como a sua postura e os seus gestos. Duas mudanças muito notórias que se podem observar nos homens e mulheres jovens, quando regressam do treino militar, são a sua postura e os seus movimentos, que abordámos no capítulo anterior. Os pais e os parentes ficam imediatamente impressionados pela transformação que vêem nestes indivíduos. São as mesmas pessoas, mas os seus movimentos confiantes mudam a percepção até mesmo daqueles que os conheceram a vida toda. Não é só o uniforme; é o

propósito e a dignidade da sua atitude.

Mas para mim e para o leitor, tudo começa por perguntar: “Haverá alguma coisa em mim ou no modo como me visto ou me comporto que me esteja a limitar?”

No capítulo 1, o leitor aprendeu o quão rápido nós fazemos estas avaliações – conhecidas como avaliações instantâneas a partir de amostragens – acerca dos outros. Sabemos que algumas pessoas formam estas avaliações no espaço de um quarto de segundo e que dissuadir-nos da primeira impressão que nos ficou demora muito tempo. É verdade, as pessoas socialmente competentes testam estas primeiras impressões nas experiências de todos os dias. Quando uma pessoa inicialmente simpática se revela uma pessoa detestável, ajustamos a nossa impressão. Isto é um modo saudável de levar a vida e impede que sejamos vitimizados por estranhos ou até familiares. De uma forma mais abrangente, porém, essas primeiras impressões irão ficar connosco durante muito tempo. E todos nós conhecemos e trabalhamos com pessoas que são rígidas e inflexíveis na sua maneira de pensar. Para elas, as primeiras impressões são para sempre.

APESAR DA rapidez e persistência das primeiras impressões, o leitor pode influenciar profundamente a forma como os outros o vêem e deve fazer todos os esforços nesse sentido. O leitor merece ser julgado pelas suas capacidades profissionais, não por comportamentos inconscientes que deixam os outros desconfortáveis. Qualquer coisa abaixo disso é injusta para consigo mesmo. Pode fazê-lo através do seu comportamento, mas também o pode fazer através da sua indumentária.

APELO VISUAL: GERIR A FORMA COMO A SUA ORGANIZAÇÃO É VISTA

DEPOIS DE um voo de três horas, uma espera de trinta minutos pela bagagem, mais vinte minutos ao balcão do aluguer de automóveis e um percurso de carro de noventa minutos até Quantico, na Virgínia, estava com o corpo moído. O mesmo se devia passar, imagino eu, com as outras pessoas à minha frente na fila para o balcão de recepção do motel em Stafford, na Virgínia. Ficámos ali como zombies ao lado da nossa bagagem a abanar a cabeça, incrédulos, enquanto o único funcionário de serviço atendia chamadas... após chamadas... após chamadas. “Tudo bem, vou encaixá-lo... vou transferir a ligação... vou verificar...” Ocasionalmente, entre chamadas, atendia um hóspede dos que estavam à espera. Estava sozinho no seu posto, a fazer o melhor que podia. Nós tentávamos compreender, mas, de facto, ele estava a atender o telefone e a ignorar-nos.

Finalmente, cheguei à frente na fila – no instante em que ele atendeu outra chamada. Esperei alguns segundos até calcular que estava prestes a terminá-la. Foi nessa altura que pus o meu telemóvel em uso.

“Não desligue”, disse eu pelo telefone enquanto encontrava o olhar chocado dele do outro lado do balcão com o meu melhor olhar à Clint Eastwood. “O senhor vai atender-me. Vai registar a minha entrada pelo telefone se for preciso e vamos fazer isso já.”

Por um instante, o funcionário parecia aturdido, totalmente desorientado ao ouvir uma voz no seu ouvido idêntica àquela que pertencia à pessoa para quem ele estava a olhar. Quase dava para o ouvir a interrogar-se freneticamente sobre quem ou o que ouvir. Independentemente disso, ele percebeu imediatamente o que estava em causa. Graças à digitalização rápida e à minha relutância em participar de um serviço fraco, eu e os outros clientes ali presentes fomos para a cama mais cedo nessa noite.

Já lhe aconteceu “ficar pendurado em linha”? Desde quando é que passou a ser aceitável ignorar as pessoas que aguardam pacientemente na fila e atender aquele que chegou por último via telefone?

Uma boa formação e pessoal suficiente podiam ter obviado esta situação. Quem está nestas funções pode e deve ser ensinado a dar atenção às pessoas em primeiro lugar, passando por cima do reflexo de atender um telefone a tocar, mostrando assim consideração; infelizmente, o mais comum é não terem formação adequada. Quem paga o preço? Nós, o público que viaja, e os estabelecimentos que irão perder clientes como eu e outros viajantes que se tenham sentido atingidos.

Para que vamos para um hotel? Vamos para encontrar um abrigo que nos ofereça a sensação de descanso e relaxamento de chegar a casa. Queremos que as nossas necessidades básicas sejam atendidas. Isto seria o que nos deixaria confortáveis, e o conforto do cliente deve ser atendido primeiro e acima de tudo, desde que atravessa a porta de entrada. Custa tão pouco estar atento às necessidades

dos outros e, no entanto, os resultados são dramáticos.

O que é que teria nutrido o conforto dos clientes aqui? Terem posto outro funcionário ao telefone seria o ideal, mas mesmo que isso não fosse possível, teria sido possível que o funcionário sozinho, com a devida formação, respeitasse a regra: “Atenda primeiro as pessoas à sua frente.” Os bons hotéis fazem também o impossível para começar imediatamente o processo de deixar os hóspedes confortáveis, oferecendo meios de registo expresso, biscoitos, fruta, café e chá. Conheço uma cadeia de hotéis que tem sempre biscoitos quentinhos disponíveis para quem está a fazer o registo de entrada. Não sei quantas vezes já ouvi as pessoas mencionarem esse hotel só porque gostam dos biscoitos quentinhos. A oferta de alimento é um gesto tão simples, tão antigo como a civilização e, contudo, é de ouro.

Assim como formamos avaliações instantâneas a partir de amostragens em relação às pessoas, também as formamos acerca das empresas e instituições. E tal como fazemos com as pessoas, ao interagirmos com empresas estamos constantemente a avaliar se nos sentimos confortáveis, a começar logo nos primeiros segundos do primeiro encontro e em cada encontro desde então. É por isso que é crucial gerir o que o nosso negócio ou a nossa empresa está a comunicar para o público.

As consequências do fracasso em gerir a satisfação dos clientes são hoje mais severas do que nunca, graças ao exponencial boca-a-boca gerado pela Internet. Os autores de blogues, por exemplo, têm o poder de prejudicar seriamente a reputação da sua empresa se não estiver a fazer uma avaliação da sua imagem numa base quase diária. Pode-se classificar tudo na Internet – desde professores universitários, médicos, canalizadores, pintores e electricistas a restaurantes, hotéis, residências para idosos, etc., não há nenhuma profissão que escape a este escrutínio.

Além disso, nunca se sabe o que é que esse escrutínio vai focar. Estive a ler um blogue sobre a indústria das companhias aéreas no qual algumas pessoas publicavam comentários sobre bagagem perdida, mas o principal tópico de conversa era: porque é que os assistentes de bordo já não sorriem para os passageiros? Alguém me recordou recentemente os “sorrisos amistosos” das tripulações da Eastern Airlines dos voos de outros anos. Houve uma grande discussão acerca desta notória mudança. Que grande oportunidade para uma companhia aérea, pensei eu, porque isto é tão fácil de resolver: basta reunir os seus empregados e dizer: “Pessoal, é disto que as pessoas se estão a queixar. Então, vamos resolver isto e, se não quiserem fazê-lo, façam o favor de ir trabalhar para outro lugar.” Estamos a falar de um sorriso, nada mais!

Assim como um sorriso pode mudar o nosso apelo visual, também há outras coisas simples que se podem fazer para melhorar o apelo visual da sua empresa.

O DIVIDENDO DO CONFORTO

Já perdi a conta ao número de vezes que li o termo “vantagem competitiva” em publicações de negócios ou o ouvi em conferências de negócios. Acho o termo limitativo. Prefiro falar não apenas de vantagem competitiva, mas de algo muito mais abrangente, algo que o faz passar de bom a excepcional e é a isso que passei a chamar o “dividendo do conforto”. Quando faz com que os seus clientes, pacientes, fregueses, visitantes ou convidados se sintam confortáveis, produz benefícios que vão além dos lucros.

O conforto é atraente, da mesma maneira que a nossa cadeira preferida é apelativa para nós. Damos preferência a restaurantes com iluminação e cadeiras confortáveis. Confiamos na agência de seguros

que nos faz sentir confortáveis acerca do nosso futuro. Damos o nosso dinheiro a um profissional para o investir por causa da reputação da empresa dele, mas, mais importante, porque nos sentimos confortáveis com ele. Mantemos o nosso dentista, médico de família e ginecologista devido à competência deles, sim, mas também por causa do conforto que proporcionam. O conforto é a razão pela qual comemos no mesmo *snack-bar* local e andamos com os mesmos amigos. Os negócios e os indivíduos que conseguem proporcionar conforto cativam-nos a voltar a procurá-los outras vezes; fazem de nós fregueses leais e nós servimos de canal para o boca-a-boca. Um dos meus melhores amigos é um médico cuja prática aumentou exponencialmente num curto espaço de tempo não pela publicidade, mas pelo boca-a-boca. Esse é o dividendo dele; vale milhares de dólares, só por fazer os pacientes sentirem-se confortáveis através das suas competências e da sua personalidade.

O DIVIDENDO DO CONFORTO CUSTA MENOS DO QUE PENSA

Há vários anos, quando estava a falar com um amigo meu no escritório dele, veio à baila o tópico de fazer os clientes sentirem-se exclusivos. O meu amigo geria um fundo para novos investidores e estava ansioso por atraí-los. Ele tem uma personalidade positiva e cativante, por isso eu sabia que nessa área não eram necessários melhoramentos. Fiz-lhe algumas perguntas acerca do espaço em que ele pretendia conduzir o seu negócio. Depois perguntei-lhe: “Quanto é que estás disposto a gastar?” A resposta foi alarmante: “Estou disposto a gastar milhões para ir atrás de milhões.” Eu contrapus: “E que tal gastar centenas e mudar alguns procedimentos que serão o engodo para os milhões?”

Sugeri que comprasse um sofá confortável, um conjunto de cadeiras e uma mesa de centro, para substituir a actual configuração (ele sentava-se atrás da secretária e eu numa cadeira do outro lado) e que convidasse os potenciais clientes a escolherem onde queriam sentar-se.

– Só isso? –, perguntou ele.

– É basicamente isso – respondi.

Ao longo do ano seguinte a minha agenda andava cheia e não soube mais nada do meu amigo. Então, um dia, ele ligou-me e convidou-me para conhecer o pessoal dele e ver o novo espaço do escritório. O escritório que eu vi nesta visita parecia ser o tipo de lugar onde uma pessoa iria gostar de passar tempo. O meu amigo tinha feito as mudanças que eu recomendara, assim como tinha comprado um pequeno frigorífico onde mantinha água engarrafada e refrigerantes à mão. Quando me convidou para lá ir, naturalmente sentei-me no sofá.

Começou então a contar-me como é que esta simples adição de um sofá e cadeiras tinha feito uma diferença enorme na quantidade de “tempo passado frente a frente” com os clientes. Desde então, atraiu milhões em capital de risco e diz-me que a área onde as pessoas se sentam faz definitivamente diferença. Ele tinha-se mostrado céptico quando lhe sugeri estas modestas mudanças. Agora já não.

Nós escolhemos muitas coisas na vida porque elas nos fazem sentir especiais. O simples facto de nos darem a escolher onde nos sentamos ou o que queremos beber confere-nos um estatuto especial. Estas pequenas cortesias fazem-nos sentir valorizados e fazem-nos querer voltar.

Mesmo que o seu carro seja o seu “escritório”, com um modesto investimento de quarenta euros ou pouco mais aplicados em alguns detalhes, pode melhorar o conforto e a confiança dos seus clientes

mantendo-o limpo e com aspecto profissional por dentro e por fora.

COMO É QUE O SEU NEGÓCIO É VISTO?

No capítulo 5, o leitor aprendeu a avaliar como é que é visto. Agora, com o dividendo de conforto da sua empresa em mente, faça esta auto-avaliação do apelo visual da sua empresa.

BREVE QUESTIONÁRIO SOBRE O APELO VISUAL

Tente ver o seu negócio pela perspectiva do cliente, usando as tarefas abaixo como pontos de partida. Bem, pode ser que ache a experiência esclarecedora.

1. Ligue para o número de informações da sua empresa.

- Quanto tempo demora para a sua chamada ser atendida?
- O que diz a saudação?
- Qual é o tom da saudação?
- Com que celeridade é encaminhada a sua chamada?
- Por quanto tempo e com que frequência é posto em espera?
- Se pedisse informações elas eram imediatamente fornecidas?
- Em que medida as suas perguntas são bem respondidas?
- Com que eficiência os seus pedidos são processados?
- É tratado com respeito?

2. Ligue para o número de apoio ao cliente da sua empresa.

- Quanto tempo demora para a sua chamada ser atendida?
- O que diz a saudação?
- Qual é o tom da saudação?
- Com que celeridade é encaminhada a sua chamada?
- Por quanto tempo e com que frequência é posto em espera?
- Se pedisse informações elas eram imediatamente fornecidas?
- Em que medida as suas perguntas são bem respondidas?
- Com que eficiência os seus pedidos são processados?
- É tratado com respeito?

3. Encomende um artigo a partir da página de Internet da sua empresa.

- A página carregou e abriu dentro de três segundos?
- Consegue encontrar o produto facilmente?
- Conseguiu preencher a encomenda sem aborrecimentos ou perda de tempo?

4. Peça a um amigo que vá ao seu local de trabalho e fale com a recepcionista para marcar uma

reunião consigo.

- Este visitante é prontamente recebido?
- O pedido do visitante é prontamente anotado?
- O telefone tem preferencial sobre o visitante?
- Qual é a impressão geral do visitante sobre o local e a experiência?

5. Caminhe pelo seu local de trabalho e observe.

- Parece-lhe organizado?
- As paredes, as alcatifas, o mobiliário e a iluminação parecem-lhe desmaiados?
- Como é que as pessoas se cumprimentam umas às outras? Fazem ou evitam contacto visual?
- Qual é o nível de energia do escritório?
- Como é a casa de banho; e a sala de convívio?
- O quadro de avisos está cheio de avisos pessoais ou mensagens desactualizadas?
- O efeito geral do local é apelativo?
- Do que é que gosta mais?
- Do que é que gosta menos?
- Gostaria de trabalhar aqui durante vinte anos?

Fico sempre surpreendido diante de quão poucos directores-gerais ou executivos empresariais realmente testam o seu próprio sistema desta forma. Quantas vezes é que já ligou para uma empresa e ouviu uma quantidade alucinante de orientações gravadas: “Prima um para isto, prima dois para aquilo ...”? Já conheceu alguém que gostasse? Eu digo aos directores-gerais para evitarem o uso deste método se tiverem possibilidade disso. Porquê? Porque quando as pessoas conseguem finalmente ser atendidas por uma pessoa real, estão carregadas de emoções negativas. Uma vez que haja sentimentos negativos associados à experiência delas, a sua tarefa de as fazer sentirem-se confortáveis é mais difícil.

As emoções não são como as estatísticas; temos tendência a esquecer-nos que percentagem da população é esquerdina (7 a 10 por cento), mas podemos nunca esquecer o colega que com a mão esquerda nos mostra “o dedo”. É isso que acontece quando estão envolvidas emoções negativas. É por isso que, anos mais tarde, nos lembramos de ter sido ofendidos: isso vai para aquela parte do cérebro em que a informação tem uma longa vida de prateleira.

Durante uma viagem recente à Europa, o meu número de cartão de crédito foi roubado. Liguei imediatamente para a empresa do cartão de crédito. O tempo é essencial. Por isso pode imaginar o quanto fiquei incomodado quando, já aborrecido com este incidente, me exigiram que digitasse cuidadosamente o meu número de vinte e três dígitos no telemóvel e depois me sujeitasse a uma lista interminável de opções electrónicas semelhantes. Quando finalmente falei com um representante do apoio ao cliente, estava duplamente aborrecido em relação ao que estava no início. Quer o admitamos quer não, as emoções estão sempre em jogo nos negócios. Aqueles que reconhecerem e lidarem com este facto têm uma vantagem. (Para estratégias sobre como lidar com situações emocionais no local de trabalho, veja o capítulo 8.)

Se o leitor se importa com o seu negócio, teste os seus sistemas rotineiramente. Se há música a tocar ao fundo para quem é posto em espera, escute para ver o que está a tocar. No outro dia, enquanto estava

em espera, fui entretido com um refrão que tinha alguma coisa a ver com “bater” e “ho” – não era exactamente o que eu queria ouvir. Uma amiga minha ficou pendurada em espera com um rádio sintonizado entre duas estações. Ela ficou a ouvir electricidade estática durante cinco minutos.

Quer faça estas avaliações pessoalmente ou peça a um amigo para as fazer e depois o informar, tudo o que essa experiência inclui devia ser agradável. Caso contrário, o leitor e o seu amigo não são os únicos que estão a ter uma má experiência. Todo aquele tempo que gastou a contratar licenciados de faculdades prestigiadas e a comprar os programas informáticos mais actuais, não servirá de nada se os seus clientes já estiverem irados quando chegar a altura de terem acesso a estes bens ou nem sequer se derem a esse trabalho. Portanto, mantenha excelência na frente do seu negócio tal como faz em todas as outras áreas – e verifique regularmente se não está alguma coisa a funcionar mal.

JANELAS LIMPAS, PINTURA FRESCA, LUZES ACESAS

Quando era rapaz, eu e o meu pai saímos um dia de carro em Miami para procurar uma loja de aparelhagens. Quando finalmente achámos uma, o meu pai passou-lhe em frente sem parar. “Porque é que não parámos?”, perguntei eu. “Porque as janelas deles estão sujas”, respondeu ele. “Essa loja não toma conta de si mesma, portanto não acho que tome conta dos fregueses.” Foi uma lição instrutiva para mim de que estas coisas são importantes.

No capítulo 1, o leitor leu sobre a pesquisa das “janelas partidas” demonstrando como o ambiente influencia o comportamento. Os ambientes negativos influenciam negativamente (até criminalmente); os ambientes positivos influenciam positivamente. O leitor pode e deve tirar partido desta poderosa comunicação não-verbal para gerir a forma como o seu negócio é visto. Quando o fizer, irá descobrir que muitas coisas consideradas cosméticas são, na verdade, essenciais para modelar a percepção. As joalharias, por exemplo, têm as janelas mais limpas em comparação com outras lojas. Porquê? Para que olhemos lá para dentro! As pessoas simplesmente não se dão ao trabalho de olhar através de janelas sujas. Se quiser vender a sua casa, o que é que as agências imobiliárias lhe sugerem? Pode o jardim, corte a relva, dê uma pintura fresca e (sim) lave as janelas – tudo para melhorar o “apelo visual” da sua casa.

Nós escolhemos os bancos em função do apelo visual, também. Um banco é um banco, diz o leitor. Exactamente! Como todos os bancos baseiam as suas taxas na taxa de juro directora, há pouca variedade entre elas. Os clientes escolhem o seu banco em função destes valores: a aparência exterior, a aparência interior e a forma como são tratados. A maior parte dos negócios não é diferente, a menos que ofereça um produto exclusivo.

AS PERCEPÇÕES SÃO CONTAGIOSAS

Há alguns anos, abriu um novo banco no meu bairro. Ao princípio parecia organizado e limpo. Mas uns dois anos depois, era evidente que o jardineiro tinha deixado de ser contratado e as janelas não estavam a ser limpas regularmente. Gradualmente, comecei a ver cada vez menos carros ali, mesmo às sextas-feiras (dia de pagamento). O banco acabou por fechar. Era uma óptima localização, uma vez que o banco concorrente mais próximo ficava a oito quilómetros de distância. Mas, tal como as emoções são contagiosas, as percepções

também o são. Se as pessoas perceberem que os outros não se sentem confortáveis em frequentar uma empresa, também vão começar a evitá-la. Com certeza o banco fechou por outras razões, mas uma coisa eu sei: provavelmente não atraiu nenhuns novos negócios pela sua aparência; simplesmente não era um lugar apelativo.

Os postos de gasolina não são muito diferentes dos bancos, no sentido de que todos vendem o mesmo produto. Os proprietários de postos de gasolina inteligentes aprenderam que quanto mais luzes estiverem acesas, mas dispostas as pessoas se sentem em entrar neles para abastecerem os automóveis. Dê às pessoas duas escolhas de postos de gasolina, um ao lado do outro, um bem iluminado e bem cuidado e outro fracamente iluminado e malcuidado e as pessoas entrarão no estabelecimento bem iluminado e com boa manutenção – mesmo que o preço do combustível seja ligeiramente mais alto, num cêntimo ou dois. Porquê? Porque se sentem seguras. A segurança equivale ao conforto da mesma maneira que a matéria equivale à energia. Prescindir da segurança fá-lo sentir-se desconfortável; fique suficientemente desconfortável e o seu cérebro irá avaliar que o leitor não está em segurança.

Esta equação conforto/segurança está em acção por todo o lado, seja num elevador repleto de gente que fica parado a meio do percurso, seja à beira de um precipício ou seja quando encontramos um escorpião no sapato. Numa universidade onde eu costumava trabalhar, nunca ninguém se tinha dado ao trabalho de perguntar aos alunos porque é que tantos deles não estavam a usar o parque de estacionamento do *campus*. Quando finalmente lhes perguntaram, a resposta deles foi simples: não havia iluminação suficiente. Eles preferiam estacionar os carros na rua debaixo dos candeeiros de iluminação pública do que num parque pouco iluminado. A iluminação não é só uma questão de conforto; muitas empresas têm sido processadas por não proporcionarem uma iluminação adequada, porque também é, à sua própria maneira, um dissuasor do crime.

A segurança vende, porque quando nos sentimos seguros, sentimo-nos confortáveis – algo que a indústria automóvel descobriu quando equipou os carros com *airbags*. Ao que parece, quando se trata da segurança, um *airbag* não era suficiente; o meu carro tem seis. As pessoas estão dispostas a pagar significativamente mais por um veículo, porque simplesmente nada nos faz sentir mais confortáveis, especialmente havendo crianças a bordo, do que características de segurança redundantes.

CLARA SATISFAÇÃO

A Disney World compreende o poder da percepção; eles sabem que os seus visitantes querem sentir que entraram num mundo mágico. Tudo está constantemente a ser pintado, porque num mundo mágico não há um único arranhão, raspão ou risco. Se choveu na noite anterior, alguém limpou as superfícies: um mundo mágico não está desfigurado com marcas e pó. Em todas as paradas nocturnas que eu já vi na Disney, onde centenas de actores estão vestidos com fantasias luminosas, nem uma única lâmpada está apagada, porque a Disney sabe que é aquela única lâmpada apagada que irá chamar a atenção. O que torna a cena mágica é que todas as lâmpadas estão acesas – uma façanha que me escapa todos os Natais quando tento acender as minhas luzes de Natal. Uma parte da magia da Disney, cara como é, é a atenção aos detalhes: desde a segurança à limpeza – e, sim, às lâmpadas que acendem.

Se pensar nisso, dar atenção aos detalhes da aparência da sua organização não é diferente dos comportamentos de alinhamento pessoal que o leitor aprendeu no capítulo anterior. Nós comunicamos o nosso respeito pelos outros ao procurarmos ter uma boa aparência para eles. Assim, estas pequenas

mudanças, supostamente cosméticas, ficam profundamente registradas. Portanto, preste atenção à cosmética – ao aspecto, aos sons e às sensações do seu negócio. Eu pergunto aos meus clientes: o que é que o seu negócio diz acerca de si? Será que diz “Somos limpos, somos zelosos, somos organizados, pensamos na nossa aparência”? Ou será que tudo isto é a última coisa na sua mente? Porque asseguro-lhe que não é a última coisa na mente dos seus clientes; na verdade, é a primeira.

UM PALÁCIO DIGNO DE CÉSAR

Dou frequentemente aulas no Caesar’s Palace. Um dia, reparei num conjunto de pintores a fazerem preparativos no exterior. Os hotéis em Las Vegas são atraentes, porque estão constantemente a ser repintados, da mesma forma que a Torre Eiffel está constantemente a ser repintada, portanto não fiquei surpreendido ao ver isto. O que foi surpreendente foi a grande quantidade de baldes de tinta que eles estavam a preparar. Perguntei a um deles para que eram. “Está a ver esta estátua?”, disse ele, apontando para uma ali próxima. “Está só um pouco mais branca do que a outra atrás dela, por isso destaca-se. Todas as coisas têm um código acerca da cor com que devem ser pintadas. Aqui no Caesar’s, nós temos na verdade dezoito variedades de branco e mais de vinte variedades de bege.”

Dá para ver do aeroporto estes edifícios antigos e imponentes. Têm sempre um ar fresco e novo. Os riscos não são apenas limpos dos corredores; eles são repintados no espaço de três horas. Sai caro mantê-los assim? Claro. No entanto as pessoas aglomeram-se para ficar e brincar neste lugar extraordinariamente atractivo; tem uma taxa de ocupação de 92 por cento. A estética, a beleza e a limpeza estão todas associadas ao conforto e, por sua vez, ao sucesso. É por isso que as pessoas permanecem lá.

PARA ALÉM DO TAPETE DA ENTRADA

Quando os clientes entram no seu local de trabalho, o que é que sentem? É fácil para eles encontrarem o que precisam? Há algum membro do pessoal a recebê-los e a orientá-los imediatamente? Eles vêem ordem ou desordem? A secretária do segurança é imponente, inspirando respeito? A secretária da recepção é acessível, tendo, no entanto, uma configuração que impede os visitantes de verem informações exclusivas da empresa? As instalações estão livres de riscos e raspões, dizendo na prática “Aqui nada é negligenciado; nós somos zelosos”?

Quer a sua empresa esteja baseada numa única sala ou abranja um edifício inteiro; quer os seus espaços de trabalho consistam em modestos cubículos ou em suites envidraçadas; quer a planta do seu espaço seja aberta ou tradicional; quer as suas instalações sejam criativas ou conservadoras em termos de apelo ao cliente – as regras básicas são as mesmas: o leitor quer transmitir uma impressão de ordem, eficiência, utilidade e energia positiva. Tudo isto diz “Iremos cuidar bem e prontamente daquilo que tem valor para si”. Ao andar pelo seu local de trabalho, procure o seguinte, sabendo que as comunicações não-verbais irão afectar não somente a percepção dos seus clientes sobre a sua empresa, mas também (lembre-se da pesquisa sobre as janelas partidas) a atitude e comportamento dos seus empregados:

- Os nossos espaços de trabalho não são as nossas casas. Tal como nos vestimos de uma certa maneira para ir trabalhar, assim há padrões a manter nos nossos espaços de trabalho, espaços estes que não nos pertencem. Se necessário, estabeleça protocolos para o espaço de trabalho tal como faz para a indumentária adequada.

- A ordem cria confiança: ela diz “Nós somos os gestores das propriedades, projectos e prioridades dos outros”.
- Minimize as afirmações pessoais: autocolantes políticos, banda desenhada e objectos “giros” ou inconvenientes. Até mesmo fotografias pessoais podem ofender involuntariamente. Um ex-colega meu tinha uma fotografia na sua secretária da mulher e do filho a brincarem numa piscina numas férias em família. Algumas pessoas comentaram que acharam a fotografia constrangedora. Nunca passou pela cabeça dele que uma mulher a usar um modesto fato de banho com água pela cintura poderia ser ofensiva no ambiente “politicamente correcto” de hoje – e é precisamente por isso que temos de estar atentos às mensagens não-verbais que enviamos inconscientemente.
- Tenha assentos flexíveis se possível. A comunicação é melhorada quando as pessoas podem sentar-se em ângulos, sem barreiras entre elas. Nem todos os espaços de trabalho podem ser configurados desta forma, mas se puderem, devem sê-lo. Se o assento fica do outro lado de uma secretária, não deve haver equipamentos ou objectos a impedirem a visibilidade e a conversação de um lado para o outro.
- Os computadores agora são muitas vezes barreiras ao cliente. A menos que o trabalho de um empregado seja a digitalização de dados, os computadores devem ficar de lado e não no meio da secretária, para não ficarem a obstruir.

Às vezes pensamos que o ambiente do nosso local de trabalho está a responder às necessidades de conforto dos nossos clientes quando, na verdade, não está. Uma firma de advogados com quem me relaciono tem uma linda e espaçosa área de recepção, ladeada por uma pequena sala de conferências, provavelmente com lugar para cerca de oito pessoas, e uma sala de reuniões principal, provavelmente com lugar para cerca de vinte pessoas. Ambas estão situadas a 90 graus uma da outra e todas as salas estão ligadas por portas francesas, um *design* aberto e arejado. No entanto, o sócio maioritário da firma disse-me que após cerca de nove meses, tiveram de pôr cortinas nas portas. Eles descobriram que os clientes envolvidos em processos ou questões legais não queriam ser vistos pelas outras pessoas à entrada. Imagine, disse ele, uma mulher sentada numa destas salas a confidenciar ao seu advogado as suas dificuldades no divórcio. Ela quer total privacidade. Por mais bonitas que fossem aquelas portas de vidro, esta empresa reconheceu que proporcionar privacidade aos seus clientes fazia parte do seu dividendo de conforto.

ENVIAR A MENSAGEM DE CONFORTO DENTRO E FORA DA EMPRESA

Os mercados alimentares são um negócio complicado. A maior parte das pessoas não se apercebe de que as margens de lucro são inferiores a 5 por cento. Se o leitor estiver na área alimentar, é essencial tornar as compras o mais fáceis e agradáveis possível, encorajando os clientes a tornarem-se fregueses habituais e a confiarem a si as suas compras de alimentos. Na Florida existe uma cadeia de supermercados chamada Publix. É uma das lojas de alimentos mais cara, mas o estacionamento da filial do meu bairro está sempre cheio, porque o Publix é mestre em atender ao conforto dos clientes. Eis algumas das mensagens não-verbais que envia:

- Não há carrinhos de compras aglomerados no estacionamento para não riscar os carros e não fazer do local um percurso de

obstáculos. Os carrinhos são imediatamente devolvidos e disponibilizados aos outros clientes. Mensagem de Conforto: valorizamos o que tem valor para si.

- Higienizadores de mãos estão colocados ao lado dos carrinhos. Mensagem de Conforto: saúde = segurança; segurança = conforto.
- Se perguntar a um funcionário do Publix onde encontrar um produto, ele não lhe diz onde o produto está; ele condu-lo até lá, mesmo que o funcionário – desde o pessoal das caixas e repositores até ao gerente da loja – tenha de interromper o que está a fazer. Mensagem de Conforto: atender às suas necessidades é a minha responsabilidade mais importante.
- Se estiver a chover, funcionários com guarda-chuvas acompanham os clientes até aos carros e as gorjetas são absolutamente proibidas. Mensagem de Conforto: o seu conforto é a nossa função.
- Não há tatuagens visíveis, não são permitidos brincos nem cabelos compridos aos homens e os funcionários usam uniformes apropriados. Mensagem de Conforto: pode confiar-nos a comida da sua família.
- Se as pessoas se sentirem inseguras em ir até ao parque de estacionamento, o gerente acompanha-as pessoalmente até aos carros ou encarrega alguém de o fazer. Mensagem de Conforto: preocupamo-nos com a sua segurança.
- Se por alguma razão não gostar de um produto, pode devolvê-lo sem justificações. Mensagem de Conforto: os seus desejos e as suas necessidades são a nossa prioridade.
- O funcionário da caixa recebe-o com um sorriso. Mensagem de Conforto: estamos felizes por o ver aqui.

Será isto um pouco diferente da sua experiência de ir às compras? Vivo na Florida há mais de quarenta anos e já vi outros supermercados alimentares abrirem e fecharem. O Publix está firme e a crescer, mesmo quando os orçamentos andam apertados, porque eles põem os clientes em primeiro lugar, sempre.

Devidamente concebido e executado, o apelo visual vai para além das demãos de tinta e das cortinas. Ele faz as pessoas entrarem, ficarem e deixa-as emocionalmente envolvidas nas suas experiências.

Há algum tempo eu andava à procura de um novo *smart-phone* no mercado. Tinha feito algumas pesquisas, mas tinha algumas perguntas e também queria testá-los. Fui a uma loja de telemóveis nacionalmente conhecida e deparei-me com um aviso que me instruí a registar-me e esperar por ser atendido. No meio da sala havia cadeiras do tipo institucional, dispostas como as de um posto de saúde público. Os clientes que já estavam à espera pareciam ou aborrecidos ou inquietos; os objectos desejáveis (os telefones) estavam mesmo atrás deles ou ao lado, à vista, mas fora do alcance. Dava para ver que os telefones expostos estavam presos por fios curtos ou sob um vidro, tornando a interacção com eles impraticável ou impossível. Entrei na loja pronto para comprar; saí de mãos a abanar.

A seguir fui à loja Apple. Mal entrei, fui logo recebido por uma funcionária. Na verdade, havia uma abundância de funcionários prontos a ajudar. Quando eu lhe disse em que é que estava interessado, ela acompanhou-me até ao expositor, onde respondeu com facilidade a todas as minhas perguntas. Que alívio foi ter recebido uma atenção tão expedita e informativa – e também tive oportunidade de testar os telefones.

Quando estava pronto para fazer a compra, não tive de esperar na fila; esta jovem registou tudo num dispositivo portátil que trazia à cintura e disse que um recibo também estaria à minha espera na minha caixa de entrada de e-mail quando eu chegasse a casa (e estava). Pensei que estava a ter uma experiência fora do corpo, comparada com o que acontece, digamos, numa loja de grande superfície que entre quinze caixas pode ter apenas duas abertas num dia de semana. A mensagem aí? Valorizamos o seu dinheiro, mas não valorizamos o seu tempo.

Não admira que todas as lojas Apple em que já entrei estejam todas cheias de pessoas para verem e comprarem. No Centro Comercial Aventura Mall, perto de Miami, há filas diárias para entrar na loja

Apple. Visitá-la é um evento, não só porque a Apple tem ótimos produtos, mas porque é um agrado ser atendido por pessoas que realmente se importam com os seus clientes. Tenho amigos alemães que lá vão quando estão de visita, só porque gostam da experiência e acabam sempre por comprar alguma coisa. Quantas lojas é que o leitor conhece que uma simples ida lá seja um evento? Não há muitas.

NENHUM ARBUSTO É PEQUENO DE MAIS

“Temos estado a trabalhar o dia inteiro em planos de contingência”, disse-me o chefe de segurança ao acabar de falar ao telefone com a manutenção. Ele estava a referir-se à estratégia que o pessoal do parque temático Busch Gardens tinha desenvolvido como prevenção da geada esperada para essa noite, que provavelmente iria destruir muitas plantas nas instalações de Tampa. Cada planta danificada, disse ele, seria substituída na manhã seguinte. “E não substituímos uma aqui e outra ali”, dizia ele. “Repomos uma carreira inteira. Augie Busch insiste em que, se as pessoas vêm para estar neste ambiente, estão aqui para ver jardins lindos. Não importa se acabámos de ter uma geada. Eles querem ver as flores. Por isso temos estufas preparadas com plantas prontas. Mesmo as pessoas que chegarem aqui às nove da manhã irão ver que os jardins escaparam ilesos como que por magia.”

Estes exemplos podem parecer extremos, mas, na realidade, não são. Cada um deles ilustra de forma modelar o que é uma missão completa de conforto do cliente, estendendo-se desde os mais altos níveis da empresa aos mais pequenos detalhes. No outro dia, andava de carro pelo meu bairro e vi uma carrinha de entregas da Federal Express estacionada ao lado de uma das caixas de entregas. O motorista estava a limpar a caixa com um limpa-vidros. Era um exemplo perfeito de acção total para satisfazer o conforto que extraímos de coisas tão subtis como a estética e a limpeza – e das quais as empresas inteligentes podem extrair lucros. Sim, nós preferimos realmente o que está esteticamente agradável, limpo e em ordem. Essa é a nossa natureza humana.

MOSTRAR QUE AS SUAS INTENÇÕES SÃO SÉRIAS

Recentemente pediram-me que avaliasse a eficácia não-verbal de um escritório recém decorado de Nova Iorque. O espaço estava com óptimo aspecto: linhas limpas; imensa luz; moderno mas sem tendências marcantes; o tipo de lugar que se sabe que está a ser gerido por pessoas inteligentes e enérgicas que têm tido bons resultados e continuarão a tê-los. Esta é uma empresa que lida com grandes quantias de dinheiro e a quem é confiada uma grande quantidade de informação pessoal. “Só está a faltar uma coisa”, disse eu ao meu anfitrião, “e é uma coisa absolutamente obrigatória. Vocês têm de ter trituradores de papel em todas as salas e assegurar-se de que os vossos clientes os possam ver, especialmente nas vossas salas de conferências e de reuniões.

“Vocês são todos jovens, a vossa empresa só tem seis anos e estão a fazer coisas com o dinheiro das outras pessoas”, expliquei. “Vão querer que os vossos clientes tenham a impressão correcta de que não só vocês são cuidadosos e discretos com os projectos deles – que renderam milhões –, mas que também são cuidadosos e discretos com a informação pessoal deles.

“Quando saírem da sala de conferências após uma reunião destruam quaisquer anotações que já não sejam necessárias. Os vossos clientes, como todos nós, estão cientes da espionagem industrial e roubo

de informação. Eles sabem qual é o padrão e cada vez que vocês destruírem papel, sobem esse padrão.”

O que a lavagem das mãos representa para a área da saúde, a destruição de papel representa para qualquer profissão que lide com finanças e informações privadas. Com o roubo de informações a aumentar, os meus clientes apreciaram a sugestão de terem trituradores de papel permanentemente à vista, já que esta indicação clara da consciência deles sobre a segurança trouxe novos negócios.

Desde então, disseram-me, que embora não pudessem quantificar um retorno monetário sobre o uso dos trituradores, toda a vez que os clientes os vêem a serem usados por toda a parte, dizem: “Que boa ideia.” O que ao princípio pode parecer comum, torna-se um exemplo das melhores práticas e zelo pela integridade das informações de um cliente.

Outro cliente, também uma empresa de investimento, falou-me de como a competência superior deles em manterem-se ao corrente da informação sobre as indústrias lhes permitia oferecer aos seus clientes consultoria de ponta em termos de investimento. “Isso é fantástico”, disse eu. “Mas como é que os vossos clientes ficam a saber isso?” Diante do olhar perplexo deles, prossegui: “Vocês querem que os vossos clientes *vejam* que estão na posse de toda essa informação. Elas precisam de ver como é que gerem essa informação. Um monitor grande onde os clientes possam ver o vosso trabalho irá impressionar imenso. Vocês não querem ser como toda a gente, sentados num cubículo com um monitor pequeno – isso não parece diferente do que os clientes têm em casa. Isso não demonstra a forma poderosa como vocês lidam com a informação. O que vocês querem que eles vejam é a informação a circular pelo coração desta empresa. Vocês querem um “quadro grande” na vossa secretária, como o que aparece no filme *Dr. Strangelove*. Aquele monitor extra grande irá destacá-lo das outras vinte e três firmas de investimento que eu visitei este ano. As vossas competências irão levar-vos tão longe quanto isso; chega uma altura em que é preciso seduzir os clientes.”

Foi exactamente isso que eles fizeram. E descobriram que os clientes ficavam parados a ver a evolução dos seus investimentos nestes grandes monitores, enquanto anteriormente esta informação estava limitada à visualização dos empregados ou a uma cópia impressa. Assim, um pequeno investimento enviou uma grande mensagem simbólica, acrescentando tanto seriedade como dinheiro à imagem da firma, e ao, mesmo tempo, atraindo clientes no processo.

Muitas mensagens não-verbais não custam muito dinheiro. Cartões profissionais, por exemplo, não são caros, mas penetram profundamente porque entram na posse dos potenciais clientes. Gosto de os ver como extensões do apelo visual. Os cartões profissionais da sua empresa devem espelhar de igual modo o padrão da sua indústria – os cartões profissionais dos bancários e dos advogados têm um aspecto diferente dos dos agentes imobiliários, que muitas vezes incluem uma fotografia deles próprios nos seus cartões. Evite motivos bonitinhos ou engraçadinhos. Estude o padrão na sua indústria e espelhe o que está a ser usado. Vai ficar feliz por o ter feito.

Se estiver desempregado ou a preparar-se para mudar de emprego, faça alguns cartões profissionais (seja em casa no seu computador ou por encomenda; ambos são fáceis e não são caros) e use-os para se promover. Se souber ou suspeitar que pode estar para sair de um emprego brevemente, comece a usar os seus cartões profissionais para construir uma rede de amigos e associados. Procure ater-se a um endereço de *e-mail* e um número de telefone e mantenha-os. É pouco provável que as pessoas tentem localizá-lo pelo seu endereço de *e-mail* ou número de telemóvel mais recentes.

Também defendo *pins* de lapela como extensões do apelo visual: eles identificam-nos como fazendo parte do mundo empresarial, chamam a atenção (como é suposto os adornos fazerem), incitam conversas e atraem negócios. Já fui contratado para seminários só por causa do *pin* de lapela da minha empresa (JNForensics). Tem a forma de uma peça de *puzzle* e é notado: “Esse *pin* é interessante. O que é?” “É uma peça de *puzzle*. Eu resolvo *puzzles* ao ensinar as pessoas a lerem as comunicações não-verbais.” “Sabe, a nossa empresa está à procura de um orador....” Tudo por causa de um pequeno *pin* de lapela.

Se acha que os *pins* de lapela não importam, repare em quantas empresas os mandam fazer para os seus empregados. Eles são notados, como o presidente Obama descobriu quando foi criticado por Lou Dobbs na CNN antes de ser eleito, para que fosse mais patriota e usasse uma bandeira americana na lapela. Certo e sabido que na aparição pública seguinte, ele estava a usar uma e passou a usá-la desde então.

Existem muitas outras maneiras de incrementar o apelo visual através dos nossos adornos e tantas vezes não nos lembramos de o fazer. A sua pasta, por exemplo: talvez ela tenha alguma coisa, como uma insígnia ou uma etiqueta que o identifica. E talvez isso faça ressonância com alguém e incite uma conversa. Nunca se sabe onde é que o seu próximo cliente vai aparecer.

O APELO VISUAL E O DESEMPENHO DO EMPREGADO

Vejo com frequência a teoria das janelas partidas em prática no fraco comportamento dos empregados resultante de um fraco ambiente de trabalho. Assim como usar roupas não profissionais leva a comportamentos não profissionais (ver capítulo 5), também a falta de atenção aos detalhes no ambiente de trabalho acaba por se reflectir nas atitudes e comportamento dos empregados. Quando fico em hotéis que têm paredes maltratadas e rodapés descascados, sei que há uma certa falta de zelo neste lugar. Se os gerentes permitem este desleixo no espaço físico, os seus empregados irão espelhar isso comportamentalmente, um pouco ao princípio e depois cada vez mais. Com efeito, eles estão a ser treinados para não serem zelosos. Então, batem com as coisas por todo o lado, falam mais alto nos corredores, vestem-se desmazeladamente e começam a deixar de se importar com a empresa e em cumprir o seu papel adequadamente. Dali a pouco estão literalmente a atalhar caminhos com as bagagens e os carrinhos de limpeza e agora as paredes riscadas têm sulcos e os corredores estão encardidos.

Quando os gerentes demonstram zelo em fazer a manutenção do espaço, ao darem atenção às pequenas coisas, os empregados captam a mensagem não-verbal de que os detalhes são de suprema importância e, sabe que mais?, eles sentem orgulho nisso. Eu sei isto porque falei com empregados destes estabelecimentos. Eles sentem orgulho em trabalhar num lugar excepcional. Conhece alguém que aspire a trabalhar num lugar medíocre? As pessoas querem sentir orgulho no seu local de trabalho e na forma como contribuem para isso. Quando a gerência é zelosa, os empregados são zelosos e os clientes reparam.

Se o leitor não comunicou claramente as suas expectativas aos seus empregados, não os censure por transgredirem. Não é preciso ser ditatorial – apenas claro. Estabeleça um protocolo para a forma como os clientes deverão ser tratados: quanto tempo ficarão à espera para serem servidos? O que dirá o

funcionário de vendas ou auxiliar? O pessoal das vendas e dos serviços auxiliares é extremamente visível. Este seu pessoal está a dar a melhor impressão possível?

E... ACÇÃO!

Em 1982, Tom Peters e Robert H. Waterman Jr. publicaram *In Search of Excellence* (Na Senda da Excelência), um bestseller que analisava as práticas das empresas melhor geridas da América. Os autores consideraram que havia basicamente oito atributos comuns a estas bem-sucedidas organizações. Interessantemente, metade desses atributos refere-se ao poder das comunicações não-verbais: a acção sobre a inacção; oferecer alimento aos clientes; liderar, não apenas gerir; e acessibilidade dos líderes. Segundo Peters e Waterman, o compromisso de um empresário em agir numa dada situação – fazer alguma coisa e fazer o que parece ser certo – é inestimável para o sucesso. A inacção, muitas vezes um reflexo do medo (resposta de paralisação), a dúvida ou a falta de confiança podem ser devastadoras para uma organização estabelecida e irão decididamente atrasar o desenvolvimento de uma organização em início de vida.

Os seus empregados são confiantes em relação a que acções empreender para assegurar o conforto dos clientes? A propósito, o leitor é?

Sempre admirei o compromisso da empresa Marriott em dar formação e comunicar claramente quais as acções esperadas dos empregados. A Marriott assegura-se, por exemplo, de que todos os empregados – a empregada de quarto, o camareiro, o *maître d’hotel* ou o gerente hoteleiro – digam bom dia com um ar sincero. Isto faz diferença. Noutros hotéis, o pessoal passa por si sem o olhar nos olhos; é como se tivessem vergonha de alguma coisa. Mas, quando entra ou anda dentro de um hotel Marriott e é cumprimentado desta forma, sente-se especial e o lugar dá uma sensação de ser especial.

Estas pequenas coisas importam. No outro dia vi um empregado de mesa num restaurante local a enviar uma mensagem de texto pelo telemóvel à frente dos clientes que estavam à espera da sua comida. Que mensagem é tão importante que tem de interromper o trabalho? É aqui que entra a formação: não, não pode usar o telemóvel enquanto estiver a trabalhar na sala de jantar. Quando tiver um intervalo, pode fazer a sua chamada. Hoje em dia, vejo o mau uso do telemóvel até entre os assistentes de bordo, que estão tão ocupados a atender chamadas ou a enviar mensagens de texto enquanto as portas do avião estão abertas que os passageiros ficam praticamente entregues a si próprios durante o embarque.

Acima de tudo, não existe nenhuma outra comunicação não-verbal mais poderosa do que uma atitude positiva, transmitida com um sorriso. No outro dia, andava à procura de um lugar para me encontrar com um cliente e tomar um café. Numa cafetaria, não vi nenhuns cartões profissionais junto à caixa registadora, por isso perguntei à empregada se tinham algum. Ela estava a registar a compra de um freguês. Sem olhar para mim ou dizer-me que iria atender-me dali a um momento, respondeu-me secamente: “Não temos nenhum agora.” Com aquelas palavras, ela deitou a perder a oportunidade de eu vir a ser um cliente. Ao contrário, num restaurante recém-inaugurado que ainda não tinha cartões profissionais, a empregada da caixa passou-me um menu e disse-me com um sorriso: “O nossa contacto está aqui, caro senhor.”

Isto é o que muitas das situações neste capítulo ilustram, desde o registo no motel ao supermercado, passando pela loja de informática: um movimento para a acção é melhor do que nenhuma acção.

O Bill Prescription Center é uma farmácia incrível em Brandon, na Florida. John Noriega herdou-a do

pai, Bill, há alguns anos e em todos os aspectos tem sido um sucesso digno de nota desde 1956. Esta próspera farmácia fica ao lado de uma farmácia Walgreens e encontra-se à distância de um quilómetro e meio de mais três farmácias nacionais. No entanto, as pessoas conduzem desde lugares tão distantes como Orlando, mais de uma hora de percurso, para ali comprarem os seus medicamentos. Porquê? Porque todos os empregados se movem para a acção. Nenhum problema é grande de mais para ser resolvido. A companhia de seguros não paga? Eles telefonam e resolvem o assunto. O médico não dá retorno às suas chamadas? O médico irá atender as chamadas de John. Se não tiver possibilidades de conduzir até lá, eles conduzem até si. Se precisa que lhe expliquem alguma coisa, um farmacêutico dispõe do tempo necessário para lhe explicar, não se limita a entregar-lhe um impresso. Quando entra pela porta, alguém o atende e sabe o seu nome. Imagine isso: atenção genuína no atendimento ao cliente nos dias de hoje e na era em que vivemos.

Existem duas farmácias a uma distância a pé do lugar onde vivo, mas eu conduzo quarenta e cinco quilómetros para ir à Bill porque o serviço e a atmosfera amistosa compensam a condução. Quantos lugares assim existem no lugar onde o leitor vive? O Bill's Prescription Center não teme a concorrência, porque, no que diz respeito a produtos e serviços, eles não têm concorrência; na verdade eles são o padrão de ouro que poucos parecem ser capazes de emular. Por causa da reputação, as pessoas fazem o impossível para se deslocarem até lá. O modelo de negócio deles é bastante simples: trate bem os seus fregueses e comece mal eles entrem a porta. Os fregueses continuam a voltar aos magotes.

Tão importante como a acção é a atitude. A atitude não pode ser medida, no entanto resulta em ganhos ou perdas reais nas vendas. Na maior parte do tempo, é expressa não-verbalmente. Todos nós nos recordamos vividamente de ter ido a lojas ou outros estabelecimentos e ter lidado com alguém com uma atitude desprezível. O que é que observamos num indivíduo desses? Tudo, desde um ar carrancudo a olhares de desprezo. Nós não precisamos disso, nem devemos, enquanto clientes, recompensar esse comportamento.

Do outro lado da linha divisória de atitudes, penso num determinado banco global em Nova Iorque em que o pessoal da recepção se levanta para cumprimentar os investidores que entram. Isso é que é sentir-se especial – isso é que é uma comunicação não-verbal que é fácil de praticar. Não exige esforço e, no entanto, a coreografia é linda e deixa uma impressão duradoura.

Deixe claro aos seus empregados que a apresentação é importante para si, assim como o desempenho. Uma coisa não deve impedir a outra; ambas devem reforçar-se mutuamente. Idealmente, estas expectativas são expressas antes de um empregado ser contratado, não depois. Noto que a maior parte dos empregados querem sobressair e ter sucesso; cabe a nós que temos mais experiência ensinar-lhes o que funciona e o que não funciona, o que impressiona as pessoas e como é que se devem comportar. Uma vez que tenham esta informação, os empregados podem brilhar.

Quando se trata de estabelecer padrões, lembre-se de que as pessoas valorizam a sincronia e que o espelhamento é reconfortante. É reconfortante partilhar um padrão de comportamento ou desempenho comum. A coesão resultante beneficia tanto os seus empregados como os seus clientes. Esta solidariedade tem muitos nomes: moral, espírito de equipa, visão partilhada, espírito de corpo. Eu chamo-lhe a estrada real para a excelência. É a ela que devemos aspirar alcançar e podemos alcançá-la com a atenção e o zelo devidos.

Finalmente, claro que é essencial que o leitor transmita os seus padrões aos seus empregados através das *suas* comunicações não-verbais: na forma como cumprimenta e trata os clientes e o pessoal; na forma como trata do seu escritório e de si mesmo; na sua atitude e no seu estilo de comunicar e se comportar. Por outras palavras, “Faz o que eu digo, assim como o que eu faço!”

O PRIMEIRO A CUMPRIMENTAR

No ano passado fui convidado para aparecer num programa de televisão no Time Warner Center, em Manhattan. É um local impressionante, que engloba empresas impressionantes e eu estava entusiasmado por ir aparecer neste programa. Para poder entrar no estúdio, tinha de passar pela recepcionista e depois pela segurança. Aproximei-me da recepcionista, que estava a pôr uns cartões de identificação numa certa ordem. Ela não levantou os olhos da sua tarefa e eu fiquei em frente dela.

– Estou a ouvir – entendeu ela.

Eu não disse uma palavra.

Ainda sem levantar os olhos, ela disse:

– Continuo a ouvir.

– Bem, então, ouça isto – respondi eu. – Endireite-se, olhe para mim nos olhos e diga: “Boa tarde, caro senhor.”

Agora ela olhou para mim com a expressão de alguém cujo desvario tinha sido bruscamente interrompido e por alguém que ela não podia intimidar ou despachar. Ela soube imediatamente que tinha feito alguma coisa errada e que tinha escolhido a pessoa errada com quem ser impertinente, enquanto eu olhava para ela directamente nos olhos sem um único piscar. Eu disse-lhe ao que vinha e ela tentou depois explicar a sua falta de educação.

Aqui estava uma organização que tinha gasto milhões em arquitectura e decoração, mas que falhava drasticamente no que dizia respeito à formação do seu pessoal e na manutenção do nível. Todas as vezes que passo por este edifício, quase não tenho lembrança do programa de TV; só me consigo lembrar da recepcionista e das palavras frias e não convidativas dela: “Estou a ouvir.” Só posso imaginar como se devem sentir as pessoas que lá vão todos os dias. Mais uma vez culpo a gerência por não testar o sistema e por a deixar ficar impune àquele desvario.

Num sentido muito real, as pessoas com a função de recepcionista, secretário(a) e teleoperador(a) são o aperto de mão da sua empresa: o primeiro contacto humano do seu cliente com a sua empresa. Eu digo aos meus clientes: “Ao gastar centenas de milhar em contratações e dezenas de milhar em formação, não se esqueça da primeira pessoa com quem os seus clientes se vão deparar. Não será consigo. Esse primeiro contacto será sem dúvida confiado a outra pessoa, que estabelecerá o tom para qualquer visita à sua organização. A forma como ela lida com o público não deve ser arbitrária nem deixada ao acaso.” As primeiras impressões contam mesmo, uma vez que somos verdadeiramente sensíveis às condições iniciais.

Ser o primeiro a cumprimentar não é fácil. Muitas vezes estas posições não são bem pagas e a gestão acumulou o trabalho telefónico, o trabalho de recepção e outros deveres de apoio num só cargo. As pessoas sentadas à secretária têm de compreender o que se espera delas e aprender a priorizar tarefas sobrepostas, lidar com o público, apresentar-se bem e fazer os outros sentirem-se confortáveis.

A boa notícia: com um pouco de formação pode ir longe. Muita coisa pode ser abordada em apenas uma hora:

- Especifique a linguagem que é aceitável para cumprimentar os visitantes (ver “Oito Palavras Mágicas” na página 196). Enfatize que esta é a única linguagem que será aceitável.
- Fale da importância de fazer contacto visual e o respeito que isto confere aos visitantes.
- Estabeleça as prioridades: quando alguém estiver diante de si, ponha de lado as outras tarefas. Se estiver ao telefone, termine a chamada; depois atenda a pessoa à sua frente antes de atender outra chamada.
- Explique que o reflexo de atender o telefone é compreensível, mas que é preciso passar por cima desse reflexo quando um cliente estiver à frente dela: “Se for importante, as pessoas voltam a ligar. A pessoa à sua frente não tem essa opção.”
- Discuta qual a protecção apropriada das informações da empresa e do cliente – faladas, escritas e visíveis no monitor.
- Reveja o código de indumentária e discuta a importância das primeiras impressões.

OITO PALAVRAS MÁGICAS

Existem oito palavras mágicas que transmitem tanto boas-vindas como respeito, sendo, portanto, bastante reconfortantes. Ao cumprimentar os convidados, o seu pessoal da recepção deve ter por obrigação usá-las: “Bom dia (ou boa tarde), caro senhor (ou minha senhora). Em que posso ajudá-lo (ou ajudá-la)?”

Incute no seu pessoal que nenhum outro cumprimento é aceitável. Não é “Sim?” “Olá, como está?” “Posso ajudá-lo?” “Olé”, “Viva”, “Tudo bem?” ou “O que posso fazer por si?” O único cumprimento que é permitido e que não deve dar azo a hesitações é: “Bom dia (ou boa tarde), caro senhor (ou minha senhora). Em que posso ajudá-lo (ou ajudá-la)?” E deve ser dito com um sorriso. Qualquer coisa abaixo disso, vinda dos seus empregados, simplesmente não é aceitável.

Depois delinieie os requisitos não-verbais que acompanham este cumprimento:

- Diga-o com um olhar directo nos olhos – ou seja, dê ao cliente o respeito da sua total atenção.
- Diga-o com um sorriso como se estivesse a candidatar-se a um emprego – lembre-se de que um sorriso é uma comunicação não-verbal essencial.
- Se estiver no meio de uma chamada, diga-o mal termine a chamada.
- Não atenda a próxima chamada antes de ter atendido a pessoa que se encontra à sua frente.
- Processe o pedido que lhe for feito o mais expeditamente possível.
- Ponha o cliente ao corrente do que está a fazer para o ajudar.
- Nada de revirar os olhos, fazer sorrisos forçados, olhares escarninhos ou outras comunicações não-verbais desrespeitosas de alguma espécie seja por que razão for.
- Nada de leitura de revistas nem socialização pela Internet.
- Nada de chamadas pessoais nas horas de serviço. Pode achar que ninguém nota que está a falar com os seus amigos, mas é óbvio.

DEFENDA OS DETALHES

Uma vez que tenha estabelecido os seus padrões e os tenha transmitido claramente, esteja vigilante em

manter o seu apelo visual. Os padrões decaem gradualmente. Ninguém se desleixa intencionalmente, mas todos estamos ocupados, todos nos distraímos e é tentador deixar de investir a energia necessária para manter a fasquia elevada. Alguns dias atarefados em que as “oito palavras mágicas” não são ditas, tornam-se o padrão de semanas e meses. Os telefones ficam a tocar por demasiado tempo. Os clientes não são cumprimentados nem servidos prontamente. A boa disposição do novo e extravagante elemento que faz o café transforma-se numa desordem de canecas por lavar no balcão da *kitchenette*. Caixas de arquivos ficam empilhadas nos corredores. As luzes ficam fundidas no parque de estacionamento. Os clientes notam tudo isso – talvez em segundos – e fica tudo registado no cérebro, onde se formam as opiniões duradouras. Uma pessoa pode desfazer o trabalho de muitas. Lembre-se do poder da avaliação instantânea a partir de amostragens e da sua missão completa de conforto e nunca sinta que está a ser mesquinho ao defender os detalhes ou as coisas aparentemente pequenas.

O APELO VIRTUAL

Complete esta afirmação:

As pessoas saem de uma página de Internet se não conseguirem encontrar o que procurem em:

- a) 3 segundos
- b) 7 segundos
- c) 10 segundos
- d) 15 segundos

Resposta: 7 segundos

A sua página na Internet é uma comunicação não-verbal altamente visível – e talvez o primeiro contacto dessa natureza que um cliente terá com a sua empresa. Na realidade, se esse contacto se tornar verbal, geralmente é um mau sinal: o cliente a falar mal da página, aborrecido com a lentidão ou falta de navegabilidade da mesma.

Noto que as pessoas de negócios raramente perguntam “O que achou da nossa página na Internet?” No entanto, precisamos de avaliar que impressão as nossas páginas estão a causar, não apenas preparando-as para as pessoas dentro das nossas organizações, mas solicitando as opiniões do público. Se fizer isto, pode ouvir coisas como “Demorou muito tempo a carregar”, ou “Era um pouco distractiva”, ou “Demorei algum tempo para encontrar a informação que estava à procura”. Preste atenção a esse tipo de *feedback* porque, conforme descobriu a líder em pesquisa sobre a Internet, Amy Africa (www.eightbyeight.com), as pessoas passam uma quantidade de tempo muito pequena numa página da Internet. Se elas não encontram o que estão à procura em sete segundos ou menos, a não ser que seja algo de que precisem desesperadamente, vão procurar noutro lado.

PRINCIPAIS REGRAS PARA AS COMUNICAÇÕES NÃO-

VERBAIS DAS PÁGINAS DE INTERNET

- Tem de carregar rapidamente.
- As pessoas de negócios querem informação rápida, não engraçada.
- Tem de ser apelativa à vista: as cores não devem ser demasiado berrantes; não deve haver uma quantidade excessiva de movimento distractivo; tudo deve ser fácil de ver.
- O número de opções não deve ser exorbitante. As pessoas preferem seleccionar entre quatro ou cinco itens por página e que lhes sejam mostradas mais páginas do que uma página com um número estonteante de opções; são hipóteses de mais para escolher.
- Cada nova selecção deve aprofundar o envolvimento com a página personalizando as ofertas às necessidades dos clientes (categorize a informação).
- Recompense os visitantes à medida que vão aprofundando a sua pesquisa (clicando em “caiaque” abre uma fotografia de fundo de página de caiaques. Clicando em “utilizável em rio” abre imagens de pessoas a andarem de caiaque no rio). As imagens acrescentam emoção à informação verbal. Lembre-se de que o córtex visual é uma parte grande do nosso cérebro. Mantenha o córtex visual envolvido.
- “Rápido e claro” vence “lento e complexo”. É preferível ter uma página simples de Internet que abre rapidamente do que uma página complexa que leva uma eternidade a abrir. O leitor pode ser um brilhante praticante da sua arte, mas os clientes nunca ficarão a sabê-lo se a sua página demorar demasiado tempo a abrir.
- Encoraje os visitantes da sua página a agirem, seja registando-se para obterem mais informações, seja interagindo com o centro de ajuda ou facilitando-lhes a opção “Compre Agora”.

Conclusão: as empresas gastam muito dinheiro a criarem páginas de Internet elaboradas, mas se os seus clientes não as puderem consultar rapidamente ou se não responderem às preferências de produtos do comprador e aos comportamentos da Internet, estão a gastar dinheiro para perder negócio. A sua página de Internet é uma extensão não-verbal de si e do seu negócio. Tenha em consideração o que ela diz de si e cuide bem dela.

UM AMIGO meu, referindo-se à inspiradora capacidade humana para vencer as adversidades, gosta de dizer: “Toda a gente tem uma história.” Ele tem razão. Nós nunca conhecemos realmente as histórias dos nossos clientes. Nunca conhecemos realmente as suas circunstâncias ou os sacrifícios que fizeram. Eles podem estar a confiar-nos as suas poupanças de uma vida. Aquele computador ou carro novo pode ser um luxo há muito esperado e resultado de uma longa poupança. Aquela casa pode ser a primeira compra estimulante que um casal faz. Aquela viagem costeira pode ser as últimas férias passadas juntos de um casal de idosos. Quando respeitamos a confiança que os nossos clientes estão a depositar em nós, o resultado natural é o desejo de ser digno dessa confiança. O apelo visual irá ajudá-lo a demonstrar esse desejo aos seus clientes e irá ajudá-lo a ser digno da confiança que eles depositam em si. Nós estamos lá para enriquecer a experiência deles e ao fazê-lo também nós ganhamos com isso.

MELHORES PRÁTICAS PARA MELHORES RESULTADOS

Os quatro advogados e os dois assistentes legais que representavam a companhia transportadora ficaram na área da recepção – uma impressionante barreira de fatos azul-marinhos, ofícios e, com certeza, honorários. Eu estava lá a prestar assistência ao meu amigo, um advogado, que estava a representar o queixoso, um homem que ficou paralisado depois de ter sido atingido por um caminhão dessa mesma companhia transportadora. Os advogados tinham vindo aos escritórios do meu amigo para conduzir um depoimento que se esperava ser bastante frontal. Eles estavam lá também para tentar intimidar.

Quando o meu amigo me pediu uma avaliação, eu disse: “Eles estão aqui para intimidar o teu cliente e nós vamos ter de agir rapidamente. Eles nunca disseram que iam trazer uma infantaria de advogados e nós não vamos cair na tática deles.”

Encaminhámos imediatamente o pessoal do escritório para a principal sala de conferências de modo a parecer que estava a haver uma importante reunião. Eu, o meu amigo e o queixoso sentámo-nos então na sala de conferências menor, que acolheria confortavelmente cinco pessoas. Alguns minutos depois, o meu amigo foi lá fora e conduziu o grupo para dentro. Ao entrarem na pequena sala de reuniões e ao aperceberem-se de que era ali que as coisas se iam passar, o silêncio foi ensurdecedor. Após alguma discussão entre eles acabaram por chegar a uma decisão: dois advogados e um assistente ficariam; os restantes saíam.

Quanto às nossas outras táticas: assegurámo-nos de que o advogado oponente se sentasse o mais perto possível do nosso cliente paralisado. Eu tive esse intuito ao dar a última cadeira ao assistente legal de modo a que o meu amigo pudesse ficar em pé durante toda a reunião, exsudando distância e domínio naquele pequeno espaço. Fosse qual fosse a estratégia de intimidação que o outro lado tivesse em mente, foi contida antes de começar.

Este caso arrastou-se durante meses, mas eles nunca mais tentaram aquela proeza novamente. Na verdade, apenas um advogado estava presente durante a arbitragem; tinham aprendido a lição. No final, com todos os protestos e adiamentos, acabaram por pagar os prejuízos exactamente como esperávamos. Os danos do queixoso eram permanentes, ele não voltaria a andar e teria sempre dores, e eles tinham a responsabilidade de cuidar deste homem e da sua família para o resto da vida. Os precedentes do caso eram muito claros e todos os adiamentos, manobras e tentativas de intimidação não deram em nada, mas as coisas podiam ter pendido para o outro lado. A firma de advocacia do meu amigo é pequena, mas ele não ia deixar o seu cliente ser intimidado e eu admiro-o por isso. Se tivéssemos avançado sem tomar medidas retaliatórias contra a manobra inicial do oponente, o queixoso podia ter-se sentido sobrepujado, até desalentado, como acontece com frequência com as vítimas de acidentes que enfrentam organizações poderosas. Este é o tipo de coisa que não se aprende na Faculdade de Direito e tenho as minhas dúvidas de que o seja nas escolas empresariais, mas é importante para equilibrar o campo de confrontação.

Depois de ter enfatizado nos capítulos anteriores a importância de estabelecer conforto ao fazer negócios, pode parecer contraditório ter acabado de partilhar um exemplo que retrata exactamente o

oposto, mas faço-o por bons motivos. Primeiro, é surpreendentemente fácil induzir desconforto nos outros se for não-verbalmente inteligente. Segundo, deve por isso exercer este poder com moderação e usá-lo somente quando os outros estiverem a tentar intimidá-lo, coagi-lo ou algo do género. Terceiro, pode usar as comunicações não-verbais para obter vantagem em situações em que as probabilidades pareçam juntar-se contra si. Quarto, a influência das suas comunicações não-verbais pode e deve começar desde o momento do cumprimento – ou, preferencialmente, como irá ver, até antes.

CUMPRIMENTOS E APRESENTAÇÕES

A importância dos cumprimentos não pode ser subestimada. É a primeira vez que pessoas estranhas se encontram próximas e têm a experiência uma da outra com todos os sentidos: ver, ouvir, falar com o outro, cheirá-lo e (frequentemente) tocá-lo, habitualmente via um aperto de mão. Nestes primeiros breves momentos, formamos a nossa primeira e mais importante avaliação instantânea um do outro e forjamos as nossas primeiras ligações sociais e impressões. É aqui que são estabelecidos os nossos primeiros laços de confiança e portanto não é nada de insignificante.

ABORDAGEM MASCULINA VERSUS ABORDAGEM FEMININA

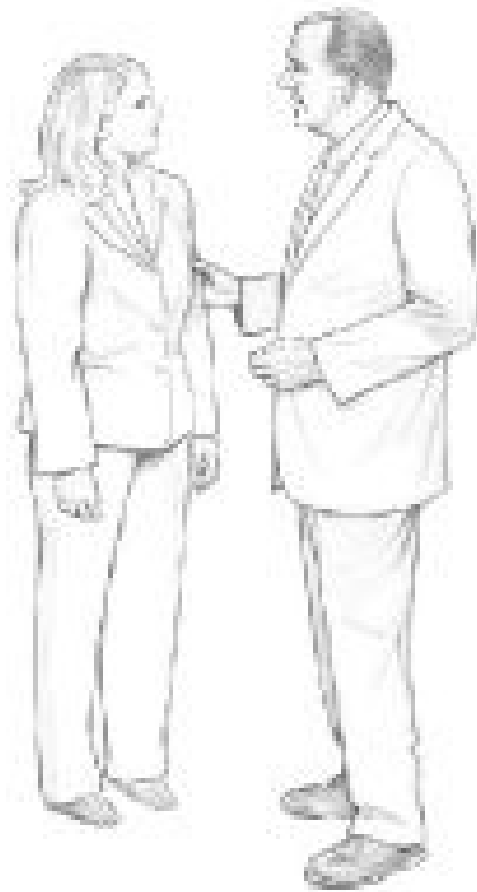
Para os cumprimentos ou encontros iniciais, os homens devem tentar abordar-se uns aos outros mais em ângulos do que de frente. Se verificar que isto não é possível, então imediatamente a seguir a cumprimentarem-se, mova-se ligeiramente para o lado só alguns graus; fazê-lo é mais conducente a estabelecer um ambiente mutuamente respeitador. Mesmo ao cumprimentar pessoas que conhece há algum tempo, pratique mover-se para o lado e vai constatar que esta é uma posição mais confortável para interagir.

Ao contrário, as mulheres sentem-se mais vulneráveis se abordadas em ângulos. É melhor abordar uma mulher directamente, dando-lhe um pouco mais de espaço, e permanecer dessa forma até ela dar alguma indicação não-verbal em contrário, rodando os ângulos à medida que ela vai começando a sentir-se mais confortável (ver figuras 37 e 38). As mulheres são particularmente sensíveis à violação de espaços ou a tentativas excessivamente amigáveis demasiado cedo, portanto tenha atenção e espere pelas dicas dela para se mover para um ângulo mais confortável.

Fig. 37



Um aperto de mão é o nosso primeiro toque permissível; deve espelhar o aperto de mão da outra pessoa.



Ficar num ângulo é mais conducente à conversação do que ficar directamente em frente de outra pessoa.

Se estiver a juntar-se a duas pessoas que já estão numa conversação, note que quando dois indivíduos estão a falar frente a frente e os seus pés estão apontados um para o outro, é possível que não queiram ser interrompidos. Eles podem rodar da cintura para cima para olhar para si ao cumprimentá-lo (um agrado social), mas se os seus “pés honestos” permanecerem na mesma, é porque querem ser deixados sozinhos.

O NOSSO PRIMEIRO TOQUE

O aperto de mão, como foi mencionado, é o ápice da primeira experiência de encontro, pois é uma das poucas vezes que permitimos que alguém viole o nosso espaço e nos toque. O toque é tão importante que existem inúmeros códigos sociais e culturais quanto ao momento preciso em que é permitido e de que maneira o podemos usar no cumprimento. Em alguns lugares as pessoas não dão apertos de mão; podem beijar-se, abraçar-se, esfregar os narizes, tocar com peito contra peito ou quaisquer outros comportamentos de cumprimento. O aperto de mão é todavia a forma mais comum de cumprimento.

Em Nova Iorque, o aperto de mão é bastante frontal: duas palmas das mãos encontram-se num aperto firme embora descontraído, que dura alguns segundos, com alguns movimentos suaves para cima e para

baixo. Deve ser acompanhado por abordagem ventral, um olhar directo nos olhos e um sorriso genuíno. No Utah pode-se fazê-lo mais firmemente e durante mais tempo; em Los Angeles é breve; no *Midwest*, um aperto de mão pode ser substituído por um aceno de mão. Em Bogotá, na Colômbia, como em muitos outros países (por exemplo, na Roménia, Rússia, França, Argentina), dá-se um aperto de mão aos homens, enquanto as mulheres, se se sentirem confortáveis, oferecem a bochecha para um beijo dado no ar, considerado um costume tanto em ambientes de negócios como sociais. Como pode ver, o contexto, a cultura e as normas sociais modelam fortemente os níveis de conforto para o cumprimento e o toque.

Todos já tivemos experiências em que dar um aperto de mão a alguém nos deixou com uma impressão negativa – sabe, aquela pessoa que aperta a sua mão com demasiada força, ou repete demasiado os movimentos para cima e para baixo, ou torce o seu pulso de modo a que a mão dela fique por cima num esforço mal orientado para o fazer sentir-se inferior, ou sonda o interior do seu pulso com o dedo indicador (uuuugh!) ou dá-lhe um aperto de mão frouxo. Depois, há o pior aperto de mão de todos, aquele que é melhor eu nunca apanhar ninguém que tenha lido este livro a fazer: o “aperto de mão à político”, no qual uma pessoa agarra a mão da outra pessoa no meio de ambas as suas mãos (figura 39). Ninguém gosta, por isso não o faça. Se quiser reforçar que gosta de uma pessoa, não dê o aperto de mão à político; em vez disso, toque no braço ou no ombro da pessoa com a outra mão (ver figura 40).

Agora que sabemos quais são os maus apertos de mão, como é que asseguramos um bom? Isso depende de quem o leitor é e onde está – por outras palavras, contexto. A coisa mais importante para se lembrar é tentar espelhar o comportamento da pessoa que estiver a cumprimentar. Sinta sempre como é o aperto de mão e aplique exactamente a mesma pressão – nem mais, nem menos. Um bom aperto de mão deve ser agradável. E, se receber um aperto de mão horrível, faça o que fizer, não faça caretas (muitos de nós fazem isto inconscientemente, por isso esteja preparado). Aceite-o e siga em frente, lembrando-se de que nem todas as culturas enfatizam um aperto de mão forte.

Fig. 39



O “aperto de mão à político”, que envolve a mão, é um não absoluto!



Se quiser reforçar um aperto de mão, faça-o tocando no braço ou no ombro. Não cubra a mão da pessoa com a sua.

O TOQUE DOURADO

Uma das razões pelas quais dou tanta ênfase a esta oportunidade inicial de toque é que agora sabemos o quanto o toque pode ser poderoso em estabelecer conexão e boas relações. As pesquisas científicas mostraram que o toque físico aumenta até os lucros. O toque leva à libertação de oxitocina, um químico cerebral essencial à construção de relacionamentos. Essencialmente, torna-nos mais maleáveis aos outros. Consequentemente, quanto mais tocarmos, mais seremos vistos como confiáveis e mais teremos hipóteses de estabelecer um relacionamento caloroso e mutuamente respeitador. As empregadas de mesa há muito que sabem isto intuitivamente: quando os fregueses são tocados, dão mais gorjetas. Para nós, um toque suave no braço para dar ênfase a um ponto ou indicar a alguém um lugar onde se sentar também irá gerar aqueles sentimentos positivos. Apesar de dizer isto, devo referir que algumas pessoas não gostam de ser tocadas de todo e o leitor terá de ser sensível a isso, mas para a maioria, tocar é uma coisa boa.

O NOSSO ESPAÇO PESSOAL

Esta é uma boa altura para falar de necessidades espaciais, uma vez que as questões de espaço pessoal em geral surgem imediatamente a seguir a darmos um aperto de mão. As suas necessidades de espaço pessoais – ou seja, a quantidade de espaço de que precisa à sua volta para se sentir confortável – são uma questão tanto pessoal como cultural. O local onde foi criado determina muitas vezes a quantidade de espaço pessoal de que precisa. Se o leitor for de um país mediterrâneo ou da América do Sul, vai sentir-se confortável com as pessoas bem perto de si. Se for da América do Norte, pode sentir-se mais confortável se as pessoas ficarem pelo menos à distância de um braço esticado. O antropólogo Edward Hall escreveu extensivamente sobre este assunto e cunhou o termo “proxémica” para descrever esta intangível mas definida bolha de espaço que cada um de nós precisa.

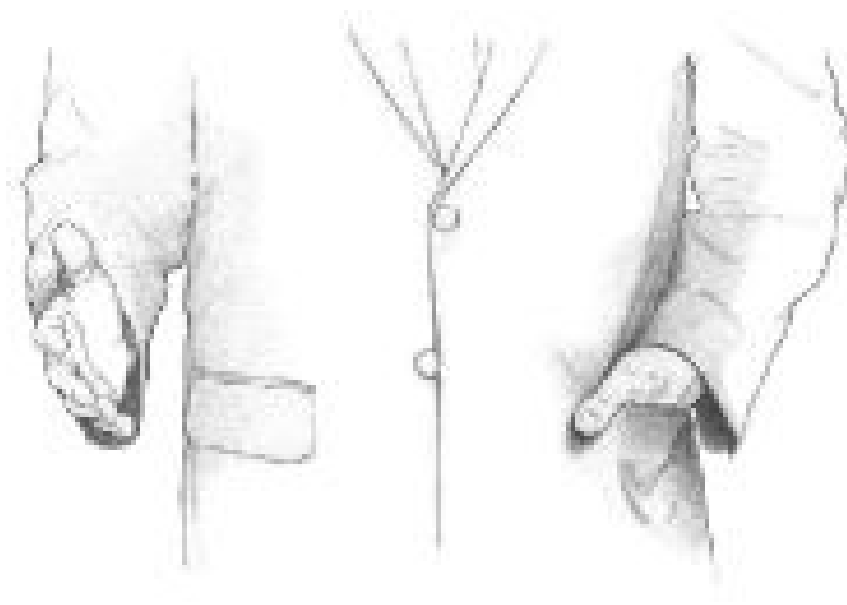
O que Hall descobriu e o que nesta altura o leitor reconhece é que todos nós temos preferências espaciais. Num elevador repleto, tudo bem se alguém fica apenas a centímetros de distância, mas isso

não é aceitável quando está a levantar dinheiro numa caixa multibanco. Essas violações proxémicas, mesmo quando inadvertidas, provocam em nós respostas límbicas negativas que nos põem em alerta e nos deixam tensos – tão tensos, na verdade, que podem atrapalhar a nossa concentração.

Podemos evitar criar este desconforto nos outros de forma bastante simples ao avaliar quais as necessidades espaciais durante o nosso primeiro encontro com alguém. Depois do aperto de mão, recue um passo e veja se a pessoa se aproxima, se mantém a posição, se recua ou se se vira ligeiramente. Estes movimentos proporcionam pistas em relação às necessidades espaciais, uma vez que a pessoa se está a ajustar a si. O que acontece com frequência à medida que dois indivíduos se tornam mais próximos é que eles se aproximam progressivamente mais um do outro durante a conversa.

Embora seja importante honrar as necessidades espaciais, não se deve tirar demasiadas ilações acerca delas. Algumas pessoas simplesmente preferem estar afastadas e outras sentem-se ofendidas se os outros não estiverem a uma distância que dê para sentir a sua respiração. Cada cultura é diferente, por isso procure conhecer as pessoas com quem se vai encontrar. No Mediterrâneo e na América Latina, assim como nos países árabes, as pessoas ficam mais próximas umas das outras; noutros países, as pessoas preferem maiores distâncias. A única forma de saber é observar de perto e tentar espelhar a norma local.

A patente e o estatuto também entram em jogo. É quase universal que as pessoas com estatuto mais elevado esperem que os outros não se aproximem muito e lhes dêem maior espaço. Elas podem dar indicação disso recuando, ou virando-se para os lados ou pondo as mãos atrás das costas (este gesto significa “Não me toque nem se aproxime!”). Podem também fazê-lo usando um método mais discreto muitas vezes associado aos indivíduos de elevado estatuto. Repare quando uma pessoa, geralmente numa posição superior ou de elevado estatuto, lhe aperta a mão mantendo a outra mão no bolso do casaco com o polegar para fora. Ela está a dizer: “Não somos iguais; sou superior a si” (figura 41). Este comportamento vê-se com frequência entre professores universitários, advogados e doutores. Não se deixe afectar; apenas fique ciente disso e agradeça o facto de saber o que significa (eles provavelmente não sabem).



Polegares fora dos bolsos são uma exibição de alto estatuto. Pode significar: “Não somos iguais.”

REUNIÕES PLANEADAS

Quando dou formação sobre comunicações não-verbais, digo muitas vezes que existem dois tipos de reuniões e duas formas de as descrever: a Casa Branca e o Camp David. A Casa Branca é a residência oficial da presidência, associada ao protocolo, ao poder, ao privilégio e à formalidade. Camp David é o retiro do presidente, associado à privacidade, intimidade e repouso. Não é de admirar que alguns dos maiores avanços da política e nas relações externas tenham sido forjados em Camp David. Porquê? Uma das razões é que num local confortável e informal, as pessoas tendem a sentir-se mais afáveis. O ambiente afecta a disposição; disso não há a menor dúvida.

Um ambiente relaxado, privado e lindo como o que se encontra em Camp David estimula uma atmosfera social amigável; melhora a comunicação e a interacção pessoal (não há pressas) e uma atitude resoluta face aos problemas. As reuniões ali são informais: os convidados sentam-se lado a lado ou em ângulos, em vez de em lados opostos (esta é realmente uma das piores maneiras de conseguir alguma coisa). Os indivíduos podem assim espelhar-se uns aos outros mais facilmente e têm, bem literalmente, menos obstáculos entre eles. Os participantes podem fazer caminhadas (que, devido à sincronia e espelhamento, são conducentes a conversas abertas), podem participar em actividades recreativas como ciclismo e, especialmente importante, podem partilhar uma refeição em vez de apenas um aperitivo. Consegue pensar numa atmosfera melhor para alcançar um encontro de mentes?

Algures entre os dois exemplos – a Casa Branca e Camp David – é como devemos pensar na nossa reunião, dependendo do que queremos alcançar. Às vezes precisamos de nos afastar para podermos mudar de cenário, livres das pressões do tempo, das chamadas telefónicas, dos *e-mails*, dos assuntos

urgentes ou do nosso ambiente habitual. Há outras alturas em que um ambiente estéril e utilitário pode contribuir para reuniões rápidas e tomadas de decisão rápidas. Portanto, esteja ciente de que o ambiente, como nos dizem as pesquisas, afecta realmente a produtividade, a disposição e até mesmo a criatividade.

As pessoas gostam de se queixar das reuniões, mas uma reunião devidamente gerida pode estimular a harmonia e a conexão. Nós somos uma espécie social e precisamos de nos reunir. Muitas vezes, no meu trabalho do FBI, ficava meses sem me reunir com outros agentes. De vez em quando era bom para nós simplesmente estarmos juntos para falar do trabalho assim como das nossas vidas pessoais. O isolamento é diferente da independência. Os americanos são conhecidos pela sua capacidade de desempenho independente e por tomarem a iniciativa, mas o isolamento não é saudável e pode mesmo tornar-se patológico. As pessoas que trabalham a partir de casa dizem-me muitas vezes que sentem falta da interacção, mesmo que ocasional, com os seus colegas. Pelo bem do trabalho em equipa, tente reunir-se com pessoas em grupo de vez em quando para que todos saibam o que se está a passar e que fazem todos parte da mesma organização na mesma trajectória.

Abaixo encontram-se directrizes para preparar os aspectos não-verbais que estão na base das reuniões bem-sucedidas.

ESTABELEÇA OS SEUS OBJECTIVOS E DEPOIS ESTABELEÇA A DISPOSIÇÃO

Qual é o objectivo da reunião? Muitas vezes ele é presumível, mas não é declarado e muito raramente planeado. Tudo deve fluir a partir do objectivo da reunião. Se dois indivíduos têm de chegar a um acordo, porquê pô-los numa sala de conferências com doze cadeiras? Talvez um espaço menor e mais íntimo com lugares dispostos no ângulo certo encoraje uma discussão mais aberta.

Tudo deve ser feito para conveniência e conforto dos seus participantes mais importantes em mente. No mínimo, esteja atento aos seus convidados e às suas necessidades em primeiro lugar e acima de tudo.

O sentido de ocasião, por exemplo, é crucial. O que pode ser uma boa altura para si pode ser péssimo para alguém que tenha de enfrentar um longo percurso de avião. Um simples telefonema irá avaliar o que seria melhor para a outra parte e elevar a disposição para a reunião. Com tanta coisa em jogo nas discussões, tudo deve ser preparado para criar um ambiente conducente à abertura, progressão e concordância.

Lembre-se de que as questões de estatuto, território e antiguidade são normas sociais existentes há muito tempo que devem ser sempre respeitadas. O que é que o “tratamento real” implica nos negócios? No final, não tem de implicar assim tanta coisa. Algumas ideias incluem: um lugar reservado no parque de estacionamento com o nome do convidado, um identificador com o nome no caso de uma reunião grande, ter a bebida escolhida pelo convidado à mão ou pelo menos água engarrafada facilmente acessível, encontrar-se com o seu convidado à entrada das instalações, tratando dos custos do estacionamento, proporcionando um lugar privado onde ele possa fazer um telefonema ou possa usar um computador. Não demora muito telefonar antecipadamente a perguntar o que é necessário nem, em geral, a providenciá-lo. E o dividendo de conforto que vai colher é enorme. Estas pequenas coisas alcançam muita coisa. O que o leitor quer fazer é criar um ambiente em que as pessoas queiram passar tempo

consigo.

PREPARE O CENÁRIO

Como referi, o ambiente em que a sua reunião é realizada é conducente à felicidade, energia e produtividade do grupo. Assegure-se de que o espaço esteja limpo, em ordem e preparado com quaisquer apetrechos, materiais ou equipamentos que sejam necessários. Veja a sala pelos olhos do cliente: este espaço diz que o leitor é responsável e confiável? Um gerente que eu conheço verifica cuidadosamente a sala de conferências cerca de meia hora antes de os visitantes chegarem para se assegurar de que as cadeiras estejam encaixadas, a mesa limpa e sem papéis confidenciais nem bebidas deixados de reuniões anteriores.

Não limite as reuniões à sala de conferências. Já tive algumas das minhas reuniões mais produtivas em cafetarias, esplanadas ou enquanto caminhava no parque (o processo não confrontador e sincrónico de caminhar lado a lado encoraja a comunicação). Depende do que é necessário para alcançar o objectivo. No mínimo, uma reunião deve ser num lugar sossegado com poucas distrações e com acesso ao que necessita para alcançar o seu objectivo. Tudo o que torne o processo expedito beneficia a reunião.

Lembre-se de que temos um instinto de sobrevivência que nos orienta para o movimento, por isso tenha cuidado com as interrupções: outras pessoas a atenderem telemóveis, a verificarem o *e-mail*, a entrarem na sala ou a passarem. Muitas pessoas colocam os seus *smartphones* em cima da mesa, sem se aperceberem de que a luz a piscar esporadicamente é distractiva. Pior ainda, como vimos durante o discurso State of the Union do presidente Obama antes da abertura do Congresso no dia 24 de Fevereiro de 2009, as pessoas no auditório estavam de facto a usar os *smartphones*; isto não é só distractivo, é falta de educação.

Tenha também cuidado com a actividade do lado de fora das janelas. Há pouco tempo passei por um escritório no piso térreo em que a mesa de conferências estava encostada às janelas. Os transeuntes olhavam com regularidades lá para dentro e estou certo de que os participantes na reunião se distraíam com o constante movimento na rua.

Muitas plantas modernas de escritório em ambiente aberto localizam a sala de conferências no centro das actividades. Fica com óptimo aspecto, mas perde eficácia de um ponto de vista não-verbal: as actividades em curso são distractivas e a falta de privacidade pode inibir discussões sensíveis.

O TESTE DA LABUTA

O planeamento de reuniões é fácil se simplesmente pensar no conforto e conveniência do seu cliente. Eu chamo-lhe o “teste da labuta”.

Já fui convidado várias vezes por uma certa universidade para dar aulas no campus deles. Toda a vez que concordei tem sido uma labuta. Primeiro, é um lugar difícil de encontrar estacionamento, pelo qual nós convidados temos de pagar. Além disso, o estacionamento é tão distante dos edifícios, que transportar todos os materiais didácticos (fotocópias para distribuir, anotações sobre a palestra e equipamento informático) torna-se um peso significativo. Na última vez em que lá estive, andei à vontade quase meio quilómetro debaixo de um súbito aguaceiro a carregar todo o meu material que ficou ensopado. Nessa altura, decidi “Não quero fazer mais isto, é uma labuta”.

Já ouvi pessoas de negócios falarem sobre irem a uma reunião para uma potencial transacção e alguém declarar: “Não vale a pena.

Estive lá no ano passado, é uma labuta para lá chegar e o que eles têm a oferecer não é assim tão bom.” E uma potencial transacção morre devido ao factor labuta.

Compare isto com a Fidelity Investments. Quando dei lá palestras, fiquei impressionado pela forma como os convidados são tratados. Alguém está à sua espera para o receber, acompanhá-lo até ao edifício com passagem pela segurança, ocupar-se da sua bagagem e perguntar-lhe se gostaria de tomar alguma bebida. Um pequeno gabinete é-lhe destinado para poder fazer telefonemas e é-lhe disponibilizado um computador. Quando se vai embora, pensa “Quero voltar”. Essas atenções, que na verdade se resumem a responsabilizar uma pessoa pelos convidados durante cerca de uma hora, não são pedir assim muito e contribuem de forma inestimável para a experiência do cliente.

A pergunta que todas as pessoas de negócios deviam fazer a si próprias no final da reunião é: “Será que a pessoa com quem acabei de me reunir está disposta a voltar a reunir-se comigo neste espaço?” Se revir a experiência e verificar que para ela foi uma labuta para localizar o edifício, uma labuta para encontrar estacionamento, uma labuta para passar pela segurança, uma labuta porque os convidados tiveram de ser acompanhados até à casa de banho, uma labuta para fazer uma fotocopiadora funcionar, garanto-lhe que esta pessoa irá no mínimo reflectir se quer ou não voltar a ter uma reunião consigo.

LIGUE O SEU RADAR NÃO-VERBAL

Nada deve ser deixado ao acaso ao reunir-se com outras pessoas – é por isso que deve ter o seu radar *ligado*. Com a confiança de saber que planeou bem, uma vez na sala, lembre-se de relaxar e observar, estando particularmente alerta a demonstrações de desconforto – que podem trazer à luz questões preocupantes – ou comportamentos pacificadores, que podem trair pontos de vulnerabilidade.

Nenhum aspecto não-verbal é pequeno de mais para não ser tido em consideração nessas sessões, por isso observe os microgestos. Procuo muitas vezes tensões subtis nas pálpebras inferiores enquanto as pessoas estão a ler contratos ou outros documentos. É um comportamento de bloqueio confiável indicando que a pessoa está a ver alguma coisa problemática.

Quanto mais importante for a reunião, mais importante é voltar aos fundamentos da inteligência não-verbal. Relaxe os olhos, relaxe a mente e procure as comunicações não-verbais de conforto e desconforto, assim como dicas de intenção que sabe que estarão lá, pois o corpo revela como nos sentimos e o que achamos favorável e desfavorável, inclinando-se para a frente e para trás; apresentando-se frontalmente e de lado; com olhos bloqueados e pernas bloqueadas; com demonstrações territoriais e outras que revelam igualmente autoconfiança; com o desviar dos pés demonstrando que nos queremos ir embora, etc. Observe o corpo inteiro, não apenas a cara (é aqui que o facto de não estar sentado a uma mesa pode ser útil). As figuras 42-44 mostram alguns exemplos das comunicações não-verbais que aparecem com frequência durante reuniões enquanto está a interagir com as outras pessoas.

Lembre-se de que a informação não-verbal estará constantemente a fluir, por isso use-a em sua vantagem. A própria presença do seu convidado torna-se um elemento-chave para o seu sucesso, agora que o leitor é não-verbalmente inteligente.

Fig. 42



Uma inclinação para a frente entre duas pessoas significa conforto e sincronia. Pode ser fugaz (enquanto são tiradas fotografias) ou pode durar horas num contexto de namoro.

Fig. 43



Inclinamo-nos para trás em relação a pessoas e coisas de que não gostamos – até mesmo de colegas quando eles dizem coisas com que não concordamos.



Expirar com as bochechas cheias pacifica-nos. É um comportamento visto com frequência quando ficamos aliviados (por exemplo, quando acabámos de evitar um acidente ou uma tarefa desagradável).

OS MICROGESTOS QUE SALVARAM MILHÕES

Lembro-me de participar de uma negociação entre duas companhias transportadoras internacionais. Quando me encontrei com a equipa britânica antes da sessão, eles disseram-me essencialmente: “Nós vamos entrar, ouvimo-los, eles ouvem-nos e o senhor observa...”

“Não”, disse eu. “Vocês não me contrataram para ficar a ver-vos falar. Nós vamos analisar o contrato, parágrafo por parágrafo.” Eles protestaram que isso iria “demorar uma eternidade”. Eu contrapus que se o objectivo era fechar o negócio, era assim que tinha de ser feito. “Vamos ver quais os parágrafos de que eles gostam, quais os parágrafos de que eles não gostam e iremos resolver quaisquer questões aqui e agora”, disse eu.

E foi isso mesmo que fizemos. À medida que revíamos o contrato, eu ia passando anotações por debaixo da mesa ao principal negociador britânico ao meu lado: há aqui uma questão... e aqui... e aqui. Com certeza o negociador principal francês deve ter-se questionado como é que nós acertámos em cheio em todos os pontos de disputa. Ele não tinha consciência de que estava a franzir os lábios de cada vez que via uma parte do texto de que não gostava. No final, evitámos muitas modificações onerosas que os meus parceiros britânicos estavam preparados para oferecer com vista a chegar a um acordo, poupando ao meu extático cliente milhões de dólares.

Chamo a isso um bom dia de trabalho.

USE OS ASSENTOS ESTRATEGICAMENTE

Se acha que os lugares onde as pessoas se sentam não são importantes, pergunte ao responsável pelo protocolo da Casa Branca quem verifica três vezes todos os detalhes dos lugares nas funções estatais. Os professores sabem que o lugar onde os alunos se sentam numa sala de aula equivale a eles prestarem ou não atenção e contribuírem para as discussões. Até os *gangsters* programam não só onde se irão encontrar como, mais importante, onde se irão sentar.

Em última análise, os lugares dependem do que se quer realizar. Em alguns casos é bastante simples: conseguimos mais resultados quando as pessoas se sentam ao nosso lado ou nos ângulos certos em relação a nós. Por razões que não estão claras (embora haja muitas hipóteses), as pesquisas sobre as formas de sentar mostram que obtemos menos resultados quando estamos sentados em lados opostos. Sentar-se num sofá lado a lado, ou em cadeiras lado a lado ou em ângulos resulta mais eficazmente.

Perguntam-me muitas vezes se os visitantes se deviam sentar à cabeça de uma mesa rectangular. Certamente que é uma opção, mas um visitante pode estar à espera que o anfitrião se sente lá, uma vez que a reunião está a realizar-se no território deste. Uma forma de resolver esta questão é propor ao seu convidado que escolha: “Onde gostaria de se sentar?” Ou ele escolhe o seu assento ou cede-lhe a escolha. Mas se tiver um plano para a reunião – por exemplo, se for um advogado a negociar com a outra parte –, vai querer dizer-lhe onde se sentar, pois isto estabelece subtilmente limites e põe-no a si inconscientemente no comando.

Se pretender impressionar, ponha a pessoa de quem gosta mais à sua direita, sentada perto de si.

Ao ter uma reunião no escritório de alguém, gosto (e com certeza o leitor também) quando sou convidado para me sentar não numa cadeira do outro lado de uma secretária, mas sim num sofá, se existir um encostado a um dos lados. Faz-me sentir especial e é menos formal. Se quiser ter uma má ou fraca comunicação, sente alguém do outro lado da sua secretária; cria não só uma barreira, como também distância. Aí não há nenhuma sensação acolhedora. Este ponto devia parecer óbvio, no entanto, quantos escritórios já viu precisamente com esta disposição? Não é muito prudente, a menos que a distância seja a mensagem que quer transmitir.

USE O TEMPO EFICIENTEMENTE E INFLUENCIE OS OUTROS A FAZEREM O MESMO

Trabalhei para um agente especial com chefia em Phoenix que era um péssimo líder. Detestava perder tempo. Ele chegava, dizia quantos minutos tínhamos – geralmente não mais de trinta – e punha o relógio em cima da mesa. Garanto-lhe que os olhos de todos estavam naquele relógio e nos nossos. As reuniões que costumavam arrastar-se de repente tornaram-se curtas e focadas.

Em algumas situações, pode optar por fazer o mesmo, mas, em geral, seja sempre respeitador do valor do tempo dos seus convidados. Ao planear a reunião, pergunte se há condicionantes de tempo (um avião ou comboio para apanhar; outra reunião). Durante a reunião, controle o tempo ou peça a alguém para o fazer e o alertar antes do final. Pode dizer: “Estou a ver que temos cerca de quinze minutos antes de ter de se ir embora. E se marcássemos outra hora para continuar a discussão?”

Esteja ciente de que, em muitas culturas, o tempo é muito flexível e pode ver-se obrigado a prolongar a hora da reunião para que todos sejam ouvidos ou todos os empregados possam socializar como parte

do processo da reunião. Ou podem estar à espera de que, no final, o leitor vá sair para tomar uma bebida, onde o verdadeiro trabalho acontece. Esteja atento ao que pode ser esperado de si e prepare-se.

AQUELES QUE ASSISTEM TAMBÉM TÊM UM PAPEL

Se não tiver um papel de liderança ou de orador numa reunião, mesmo assim tem um papel importante como empregado inteligente e motivado. Preste toda a atenção. Demonstre interesse e confiança não-verbalmente: incline-se para a frente, voltado frontalmente para o seu chefe ou quem quer que esteja a falar e mantenha as mãos quietas e visíveis. Evite rabiscar, roer a caneta e outros movimentos irrequietenos que dêem a entender ansiedade ou tédio. Não se distraia a usar ou sequer manusear o seu PDA ou telemóvel (desligue-os antes de entrar) ou a olhar sub-repticiamente para os dos outros e não se ponha a conversar com as pessoas ao seu lado. Lembre-se, os movimentos são distractivos, por isso reduza-os ao mínimo, especialmente quando outra pessoa está a transmitir uma mensagem.

Ver duas cabeças juntas a cochichar é instantaneamente notado, assim como consultar o *e-mail* disfarçadamente. Já houve directores-gerais que me disseram que nada os incomoda mais do que, quando estão a partilhar as suas pérolas de sabedoria, um empregado decide nesse exacto momento que tem uma coisa absolutamente crucial para sussurrar a outra pessoa. As pessoas que sussurram e consultam o *e-mail* pensam que não estão a ser notadas, mas para quem está à cabeça da mesa ou no pódio, tudo é visível.

Esteja também ciente de que pode amplificar a mensagem do apresentador principal ao mostrar concordância não-verbalmente quando for apropriado. O simples espelhar da linguagem corporal do orador principal, permite-lhe comunicar que ambos estão do mesmo lado e em harmonia.

QUANDO AS COISAS FICAM TENSAS

A tensão e a aspereza não levam a nada. Se sentir que a tensão está a subir, faça uma pausa para lidar com ela, porque as emoções sobrepõem-se sempre à lógica. Eis algumas formas não-verbais para lidar com a tensão de modo a “baixar a temperatura” em qualquer discussão:

DEZ MANEIRAS DE DESFAZER A TENSÃO (A SUA E A DOS OUTROS)

Qualquer interacção de negócios pode induzir tensão, mas principalmente as negociações. Eis algumas comunicações não-verbais que pode adoptar para dispersar a tensão:

1. Incline-se para trás; conceda espaço.
2. Não fite intencionalmente; desfaça o olhar fixo focando-se noutra parte do corpo.
3. Não fique de pé com os braços cruzados ou as mãos na cintura.
4. Afaste-se ligeiramente colocando-se em ângulo com o seu oponente. Ao mudar de ângulo, irá baixar a tensão.
5. Respire fundo e expire mais prolongadamente do que na inspiração. Invariavelmente, as pessoas à sua volta irão espelhar a

actuação calmante sem que tenha de dizer “Acalmem-se”.

6. Faça um intervalo no que está a fazer: “Preciso de um pouco de tempo para resolver isto”; “vamos fazer um curto intervalo”; “vou precisar de vinte e quatro horas para rever isto.”
7. Cruze as pernas enquanto estiver de pé e incline a cabeça para diminuir a tensão entre indivíduos.
8. Levante-se e afaste-se ligeiramente. A distância tem um duplo poder: tende a reduzir a tensão e dá-lhe maior autoridade por ficar de pé.
9. Dê uma caminhada junto com a outra pessoa. É difícil ser áspero ao andar lado a lado com outra pessoa.
10. Vão comer ou beber alguma coisa juntos. Partilhar a comida cria confiança, estimulando a reciprocidade e a cooperação.

FAZER A LIGAÇÃO: COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS AO TELEFONE

Muitas pessoas pensam que as comunicações não-verbais não podem ser discernidas ao telefone, mas isso é uma falha de percepção. As comunicações não-verbais ao telefone podem ser denunciadoras, uma vez que as pessoas sabem que não podem ser observadas, por isso pensam que os outros não as podem ler.

Se duvida de que as comunicações não-verbais ao telefone são indicadores confiáveis do nosso estado emocional, recorde-se das chamadas para o 112, cujas gravações passam de vez em quando nas notícias. Repare em como o stresse altera significativamente o tom, a entoação, a celeridade e o volume da voz de quem liga. Esperemos que as suas chamadas profissionais não se pareçam com estas, mas estes elementos deviam ser escutados. Esteja também alerta a erros e hesitações no discurso (“uh”, “um” e “ah”) e a barulhos (limpar a garganta, “hmm”, expirar com os lábios franzidos, assobiar ou fazer barulhos com a boca ou língua). Todos eles são comportamentos pacificadores: os barulhos com a boca e a língua são versões adultas do comportamento infantil de buscar consolo chupando.

Quando ouvir hesitações vocais ou pacificadores, pode ser que queira voltar ao tópico que estava em discussão quando os pacificadores começaram:

O seu cliente: Ah, uh – claro na próxima semana seria bom receber a encomenda...

O leitor: Vai haver algum problema com esse agendamento?

O seu cliente: Bem, na verdade, sim. Estamos com esgotamento de *stocks* e a receber imensas pressões das nossas contas.

O leitor: Se pressionarmos, podemos entregar três dias antes. Isso ajudaria?

O seu cliente: Isso seria excelente! Obrigada.

PRINCIPAIS REGRAS PARA CONVERSAS TELEFÓNICAS

- Atenda o telefone após um ou dois toques (isto denota a sua eficiência; as necessidades do seu cliente são supremas).
- Evite hesitações no discurso (“um”, “tipo”, “sabe”) ou ruídos (estalidos de língua, assobios). Remover esses filtros tornará o seu discurso deliberado e decidido.
- Pratique o espelhamento verbal. Se o seu cliente disser “Estou zangado”, não diga “Compreendo que esteja aborrecido”. Use as próprias palavras das pessoas para descrever a situação delas.

- Reduza os ruídos de fundo.
- Modere o seu volume. Quando a pessoa que liga levantar a voz, abaixe a sua.
- Esteja atento a expirações profundas e longas. São pacificadores a dizerem: “Estou a debater-me com alguma coisa aqui.”
- Aprofunde o seu tom de voz para transmitir confiança.
- O silêncio é de ouro. Se alguém disser alguma coisa que seja objectável, pode enfrentar isso com vários momentos longos de silêncio. Esta poderosa comunicação não-verbal prende a atenção em si, da mesma maneira que o acto de levantar-se da cadeira faria numa reunião presencial.
- Faça longas pausas para levar a outra pessoa a falar. A maior parte das pessoas temem o silêncio, por isso sentem o vazio, muitas vezes revelando coisas que não tinham intenção de revelar.

PRINCÍPIOS PARA APRESENTAÇÕES PODEROSAS

As apresentações, devidamente concebidas e executadas, são cenários dinâmicos para transferir ideias de um indivíduo para as mentes de muitos. Todos os elementos para reuniões de sucesso têm por base apresentações de sucesso, com considerandos adicionais dependendo do tamanho e configuração do auditório. O que se segue são estratégias não-verbais para tornar as nossas mensagens memoráveis.

Enquanto para alguns fazer uma apresentação é razão para roer as unhas, para outros parece ser fácil. Já fiz milhares de apresentações e sinto sempre aquele nervosismo na barriga. Isso é bom, acho eu; predispõe-me a preparar-me. Uma apresentação é a sua oportunidade de brilhar, de partilhar o que sabe. Tudo o que se espera é que o faça eficientemente. Ninguém quer que fracasse; as audiências têm tendência a ser muito indulgentes em relação a problemas imprevistos, porque compreendem como é que estas coisas acontecem, mas, com todo o direito, esperam de si o seu melhor, então aqui vão algumas formas não-verbais para o fazer:

1. Prepare-se e ensaie. Já ensaiei discursos de dez a quinze vezes para assegurar-me de que me sinto confortável com o que estou a dizer e de que estou a comunicar o que sei da forma mais eficaz.
2. Escolha um orador de que goste e espelhe o que ele faz. Aquilo que já funciona é garantido, por isso repita o que outra pessoa está a fazer que já funcione.
3. Chegue mais cedo ao evento para que possa conhecer algumas pessoas. Concentre-se nelas à medida que elas se sentam no auditório; isto irá ajudá-lo a relaxar.
4. Instale o seu equipamento, audiovisual com bastante antecedência. Em seis anos, tive duas lâmpadas de projector a fundirem-se e um bloqueio total do computador, por isso esteja preparado.
5. Se estiver nervoso, não hesite em dizê-lo à audiência, especialmente se forem colegas; depois esqueça isso. Até mesmo os oradores experientes se sentem por vezes esmagados diante de grandes audiências.
6. Use o palco; movimente-se. Não se esconda por detrás do púlpito; ninguém gosta de ver isso.
7. Use as mãos e gesticule frequentemente. Enfatize pontos importantes com gestos desafiadores da gravidade ou baixando a voz; ambos atraem a atenção.
8. Faça o que fizer, não leia os seus comentários e não diga a mesma coisa que aparece nos seus meios audiovisuais.

9. Tente usar uma cor de fundo azul nos audiovisuais, pois essa é a melhor cor para usar, segundo os especialistas.
10. Apontar para o monitor com as mãos é mais poderoso do que apontar com um apontador de *laser*.
11. Tente falar com uma voz mais profunda ou, se estiver tenso, no mínimo não deixe que a sua voz se eleve demasiado, pois isso vai desagradar à audiência.
12. Se for uma mulher, tem bastantes opções quanto ao que pode vestir, portanto use cores nas suas roupas para chamar a atenção. Afaste-se do pódio sempre que possível e use as mãos para ampliar a sua posse territorial e enfatizar a sua mensagem. Muitas mulheres tendem a esconder-se por detrás do pódio e a restringir as mãos, o que inibe a comunicação.
13. Deixe a sua audiência desejosa de ouvir mais. Os oradores que esgotam o seu assunto nunca são bem recebidos.

ALGUMAS PALAVRAS SOBRE DINÂMICAS DE GRUPO

Esteja ciente de que há prós e contras em falar para grandes grupos ou lidar com eles. Se tiver uma audiência amistosa, é um ótimo lugar para fazer um poderoso discurso. Se a audiência for pouco amistosa, é um fraco lugar para transmitir qualquer mensagem. É por isso que os presidentes vão muitas vezes a bases militares para fazerem discursos políticos: a audiência tem de ser amigável; o presidente é o comandante em chefe. A comunicação requer um emissor (o leitor) e um receptor (a audiência). Se ela for hostil, não vai ouvir de todo; pense em transmitir a mensagem de outro modo (jornal, comunicações à imprensa, Internet, etc.) ou talvez em grupos menores.

Grupos grandes e pouco amigáveis podem transformar-se numa grande multidão agitada que, encorajada por emoções e *slogans* simplistas, rapidamente prescinde do leitor com cuidadosa deliberação. As emoções de um grande grupo podem marginalizar-se ou atropelar as opiniões divergentes de uma minoria. Foi isto que aconteceu com a Eastern Airlines: os empregados que queriam ser ouvidos nas reuniões do sindicato foram sobrepujados pelas emoções da maioria. Muitos reformados e aqueles que avisavam que todos podiam perder o seu emprego foram abafados pelos gritos do grupo majoritário e mais entusiástico. Se todos tivessem tido tempo para deliberar e talvez votar em privado, o resultado teria sido diferente. Muitos dos meus vizinhos em Porto Rico eram empregados da Eastern Airlines e eles disseram-me que a opinião deles foi abafada por essa mesma maioria vocal que estava emocionalmente exaltada. No final, as vozes mais altas prevaleceram. A companhia aérea fechou, todos os empregados perderam os seus empregos e os reformados perderam as suas pensões.

POTENCIALIZAR A SUA MENSAGEM

As mensagens podem ser inesquecivelmente amplificadas pelos oradores que escolhem sensatamente onde essas mensagens são transmitidas. O discurso “Mr. Gorbachev, mande esta parede abaixo!”, de Ronald Reagan, ressoou tão poderosamente porque foi feito em frente ao Portão de Brandeburgo,

mesmo do outro lado da então comunista Alemanha Oriental. Ao fazer o seu imortal discurso “Eu tenho um sonho”, o Dr. Martin Luther King Jr. estava em frente ao Memorial de Lincoln à “sombra simbólica”, como ele referiu, de “um grande americano” que também lutou pelo sonho da liberdade para todos. Em ambos os casos, estes oradores combinaram o visual ao verbal para amplificar a sua mensagem e ancorar para sempre as suas palavras nos corações e nas mentes não só das suas audiências nesse dia, mas de milhões em todo o mundo daí em diante. Se esses discursos tivessem sido dados no salão de baile de um hotel em Washington não teriam ressoado tão bem.

Quando tiver uma mensagem importante para comunicar, interrogue-se onde será o melhor lugar para a transmitir e como planeia comunicá-la. O que me traz de volta a si. Na análise final, o poder da mensagem de uma pessoa está muito entrelaçado com a forma como esta é vista. Certifique-se de que cultiva a imagem certa, porque se não o fizer não será ouvido ou respeitado, independentemente do que disser. Pense naqueles directores-gerais das três grandes da indústria automóvel a chegarem de jactos privados para pedirem ajuda financeira ao Congresso. Ninguém os queria ouvir; esta mensagem foi desperdiçada, porque a imagem deles ficou manchada.

Muito do que eu estive a falar neste capítulo pode ser usado para criar uma aura em volta de si que antecipe a sua chegada, amplie a sua presença e permaneça favoravelmente depois de o leitor se ir embora. É poderoso quando a sua mensagem não-verbal e a sua mensagem verbal estão unidas e síncronas.

A imagem pessoal já não é só para directores-gerais e figuras públicas. Neste mundo conduzido pela informação e pelo que é visual, gerir a nossa imagem em todos os contextos – desde o pessoal ao virtual – é cada vez mais uma necessidade. Se não a gerir, será gerida por si (como já deve saber caso já alguma vez tenha pesquisado sobre si mesmo na Internet).

De forma paradoxal, precisamente a coisa que torna a gestão da imagem tão necessária – a disseminação generalizada e rápida da informação – é também o que a torna possível. A Internet proporciona oportunidades quase ilimitadas para o leitor partilhar a história e o registo do seu trabalho e das suas realizações em evolução.

AS COMUNICAÇÕES CERTAS NAS ENTREVISTAS DE EMPREGO

Talvez não haja outra situação em que estejamos mais preocupados com a nossa imagem do que durante uma entrevista de emprego. Porém, uma vez que a inteligência não-verbal se torne uma segunda natureza, as entrevistas de emprego deixam de lhe dar cabo dos nervos. O leitor entra com confiança, sabendo que está preparado e apresentável.

Os empregadores devem ter em consideração como é que os seus clientes irão ver os seus empregados. Não é uma questão de estarem a julgá-lo, é uma questão de estarem a avaliar se as suas competências e a sua apresentação correspondem às características da empresa. Se não houver uma boa correspondência, é melhor que cada um siga o seu caminho. O que queremos evitar é a perda inadvertida de potenciais boas correspondências. Eis algumas maneiras para assegurar que as suas comunicações não-verbais maximizem as suas hipóteses de causar uma boa impressão:

1. Prepare-se para ser bem-sucedido. Para além de pesquisar as finanças, a página de Internet e a cobertura na imprensa da empresa, ponha os seus poderes de observação em uso: se possível, visite a empresa e fale com a recepcionista, ou passe por lá de carro à hora em que os trabalhadores chegam, para ver como se vestem, ou encontre um lugar discreto para observar os empregados quando eles chegam de manhã ou saem à noite. É uma empresa com horário das nove às seis ou as pessoas chegam cedo e saem tarde? Têm um ar satisfeito ou stressado? Vestem-se de fato ou menos formalmente? Se o vestuário for informal, vista-se um pouco acima desse nível para a sua entrevista.
2. Preveja as perguntas. O pessoal dos recursos humanos agora tem formação para detectar quando os entrevistados se estão a debater com uma resposta. O leitor quer que os aspectos não-verbais da sua voz sejam fluidos e sem hesitações. Pratique respostas a perguntas que lhe possam fazer (acerca de intervalos entre empregos ou porque é que saiu do seu anterior emprego). Prepare também algumas respostas para ganhar tempo: “Neste momento não tenho pormenores, mas posso reunir rapidamente essa informação para si.”
3. Veja se está apresentável. Se não tivesse ouvido tantos gerentes dos recursos humanos dizerem-me o contrário, eu não acharia necessário dizer que estes são os requisitos mínimos: roupas limpas; sapatos engraxados; unhas limpas e cortadas; maquilhagem modesta; sem perfume. Se tiver tatuagens, esteja ciente de que pode ser rejeitado de imediato só com base nisso (quase com toda a certeza nas áreas médica, alimentar e bancária). Se possível, deve tentar ocultá-las, mas saiba que terá sempre de as ocultar. (Para uma abordagem de como gerir a forma como é visto, veja o capítulo 4 “O Poder do Seu Comportamento” e o capítulo 5 “O Poder da Sua Aparência”).
4. Não se esqueça de sorrir ao longo do processo; os sorrisos vendem-no.
5. Aceite o nervosismo e siga em frente. É normal sentir-se nervoso em entrevistas. Se ajudar, apenas mencione-o e passe à frente. Dessa forma, se demonstrar alguma ansiedade não-verbalmente, o seu entrevistador irá compreender e não lhe dar importância.
6. Se houver hipótese de escolher onde se sentar, pergunte: “Onde gostaria que eu me sentasse?” Isto mostra respeito; o leitor está no território dos outros, na posição de convidado para partilhar do espaço deles.
7. Se lhe oferecerem uma bebida, aceite-a; a bebida pode ajudar a pacificar o nervosismo.
8. Demonstre não-verbalmente que está atento. Não pode errar se se sentar direito inclinando-se para a frente, com os pés bem assentes no chão. Mantenha o olhar relaxado mas focado no entrevistador (somente o entrevistador, como indivíduo de maior estatuto, tem a prerrogativa de deixar o seu olhar vaguear).
9. Uma vez que tenha sido estabelecida uma conexão, pode mover-se ligeiramente para um ângulo, pois esta posição é mais conducente à comunicação. Se cruzar as pernas, continue a inclinar-se para a frente. Sentar-se para trás com as pernas cruzadas pode parecer arrogante. Pode também espelhar subtilmente o entrevistador. Quando o entrevistador relaxar e se inclinar para trás, essa é a sua deixa para fazer ligeiramente o mesmo.
10. Não deve haver absolutamente nenhum manuseio de telemóvel. Desligue-o antes de entrar.
11. Tenha cuidado com as hesitações, os murmúrios, os maneirismos e a gíria no seu discurso.
12. No final, o objectivo de qualquer preparação é a autoconfiança. Não há substituto para isso.

Entre lá com a confiança de saber que está bem preparado. Depois relaxe e passe à prática.

No INÍCIO deste capítulo, falei de uma altura em que as comunicações não-verbais foram usadas com sucesso numa negociação em que muita coisa estava em jogo. As comunicações não-verbais podem ser empregues com um excelente efeito quando os outros estão a tentar intimidá-lo. Elas podem e irão capacitá-lo a manter a sua posição, apresentar o seu argumento, avaliar como está a ser recebido e melhorar essa recepção. No final, os melhores e mais elevados usos das comunicações não-verbais trazem sempre uma resolução justa dos problemas; uma comunicação mais eficiente; uma dinâmica mais elevada; uma amplificação da sua missão e objectivos, não à custa dos outros, mas através do esforço mútuo voltado para ganhos equitativos. Quer seja uma reunião, uma negociação, uma apresentação pequena ou grande ou uma entrevista de emprego, tenha em consideração: o que irá trazer elevação ao que temos aqui? Ao fazê-lo, está a aceder ao poder oculto da inteligência não-verbal.

8

COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS EMOCIONAIS

NUM DISCURSO sobre violência no local de trabalho para uma grande empresa empreiteira militar, fiquei chocado ao observar um homem na audiência a pôr a cabeça nas mãos e começar a chorar em cima do bloco de notas. Tínhamos acabado de fazer um intervalo, mas anunciei que iríamos fazer outro “porque eu preciso”.

O anfitrião aproximou-se de mim e ao perguntar-me: “O que se passa?”, eu respondi-lhe: “Vamos falar com aquele homem ali.”

O que se passava era que a empresa estava a reduzir o número de empregados e as pessoas estavam a vingar-se neste administrador. Durante meses, tinham andado a riscar-lhe a porta do carro, a esvaziar-lhe os pneus, a fazer-lhe ameaças e a deixar cocó de cão na cadeira do seu gabinete. Ele não tinha contado a ninguém. Com medo de ser visto como fraco e incapaz de lidar com a pressão e temendo pelo seu próprio emprego, tinha-se mantido calado e tinha guardado tudo para si mesmo.

Muito correctamente, a empresa mobilizou imediatamente os RH, representantes do programa de assistência aos empregados e a segurança que vieram ter com ele enquanto eu continuei com a palestra.

Aqui estava uma situação em que um empregado bom e leal, que estava na empresa há décadas, tinha sido traumatizado e estava a sofrer. Lá estava ele, sentado à frente dos colegas e do chefe, obviamente arrasado, com lágrimas a caírem-lhe em cima dos papéis. Há quanto tempo ele se sentia assim?, interrogava-me eu. Quantas vezes teria ele andado pelo corredor ou se tinha sentado no seu gabinete com a dor estampada no rosto? Este exemplo vívido fala da nossa relutância por vezes em olhar para as pessoas, observá-las e ser empáticos. Tendemos a ignorar estas demonstrações. Mas esta pessoa está a

transmitir a importante informação: *Estou profundamente abalada*.

Felizmente, o meu anfitrião soube imediatamente quem contactar e uma equipa de apoio reuniu-se rapidamente para trabalhar com este empregado. A situação podia ter-se deteriorado mais, levando-o a automedicar-se ou mesmo a magoar-se a si próprio. Uma potencial tragédia e uma potencial responsabilidade terrível foram evitadas. Foi um exemplo memorável de como o corpo demonstra os verdadeiros sentimentos de uma pessoa, mesmo quando a pessoa não está a falar.

A percepção não-verbal pode ajudar-nos a trazer mais sensibilidade ao mundo que nos rodeia e não apenas quando as pessoas estão à beira do colapso. A acuidade não-verbal estimula a abertura e a verdade. Muitas vezes as coisas estão escondidas, não porque alguém queira mentir, mas porque são demasiado dolorosas e demasiado difíceis de serem faladas. O cérebro está de facto a transmitir a verdade emocional não-verbalmente através do corpo. Está lá para nós vermos, se estivermos sintonizados para o decifrar.

AS EMOÇÕES FAZEM PARTE DA VIDA NO TRABALHO

Embora gostemos de pensar que a racionalidade prevalece, as emoções estão sempre em acção no local de trabalho. Pergunte a alguém que já tenha sido apanhado em conflitos laborais, desde tropeçar em idiossincrasias pessoais como o chefe ficar aborrecido por o relatório ter sido posto na secretária dele em vez de ter sido entregue à sua assistente, a ser atingido por turbilhões políticos que custam o emprego às pessoas.

Do que é que se recorda ao final de um dia de trabalho? Com certeza que se lembra do que realizou, mas o que fixa indelevelmente esses eventos na sua memória é a forma como se *sentiu* em relação a eles: as explosões de triunfo, os acessos de raiva; a aguda situação de ansiedade; o tormento da vergonha.

E, apesar de gostarmos de pensar que a nossa vida pessoal está separada da nossa vida profissional, as respectivas emoções sobrepõem-se e intersectam-se. Eu estava sentado no meu gabinete em Tampa quando recebi a horrível notícia de que a minha avó tinha falecido em Miami. Ali estava eu, um agente sénior do FBI, comandante da equipa de intervenção rápida na altura, com um distintivo, uma arma e uma secretária cheia de responsabilidades, de coração partido por ter perdido esta mulher que de muitas maneiras me criou durante as longas horas em que os meus pais estavam a trabalhar. Quando me recordo desse dia, lembro-me de que tinha trabalho que precisava de terminar, mas não tentei suprimir as minhas emoções – francamente, não conseguia. Acho que não devemos tentar suprimir os nossos sentimentos quando alguma coisa desta profundidade acontece. E pode acontecer a qualquer um de nós.

Embora as emoções sejam tão poderosas e penetrantes no local de trabalho, a maior parte de nós não é ensinada a lidar com elas. É importante saber como reconhecer as emoções sem deixar que elas se tornem esmagadoras para nós ou para os outros. Era disto que Daniel Golman estava a falar quando escreveu sobre ter inteligência emocional. Este capítulo proporciona estratégias não-verbais que o ajudarão a lidar com as emoções dos chefes, subordinados, colegas e clientes – assim como com as suas.

AS EMOÇÕES SOBREPÕEM-SE SEMPRE À LÓGICA

A regra básica a lembrar acerca das emoções é que o nosso imperativo límbico é onnipresente. Um estímulo negativo, suficientemente poderoso, irá sobrepor-se à lógica: observe uma multidão num espectáculo aéreo a abaixar a cabeça em unísono quando um avião se lança para baixo, apesar de estar a dezenas de metros acima das cabeças. Nós sabemos que ele não nos vai atingir, mas abaixamo-nos na mesma. Ou já reparou alguma vez que é só depois de uma altercação ter terminado que pensa em todas as coisas inteligentes que devia ter dito? Isso deve-se a que o nosso cérebro emocional, o nosso cérebro límbico, invade sempre a actividade neural quando as emoções se acentuam ou quando a pessoa se sente ameaçada. A única forma de contornar isto é preparar-se para lidar com situações altamente emocionais da mesma forma que os polícias, bombeiros e pilotos se preparam.

As nossas respostas límbicas às ameaças, apesar de serem eficazes em assegurar a sobrevivência da nossa espécie ao longo dos milénios, não são necessariamente apropriadas quando somos confrontados com ameaças modernas ou sublevação emocional. Estas tempestades contemporâneas podem surgir de repente na sequência de vendedores mal-educados, da queda da bolsa de valores, de problemas em casa, chefes terríveis ou uma lista aparentemente infundável de outros estímulos.

Então, apesar da resposta de paralisação, fuga ou luta merecer o nosso respeito, está longe de ser a coisa que queremos ver num ambiente profissional. Ficar estupefacto (o mecanismo de paralisação) não é adequado para um líder que esteja a enfrentar uma crise, por exemplo. A resposta de fuga (sair disparado) também não é recomendada e com certeza a resposta de luta (discutir, atirar objectos, dar murros) não pode ser tolerada. No entanto, todos conhecemos pessoas que reagiram destas maneiras e sabemos que é perfeitamente não profissional e não merecedor do nosso respeito. Eu não quero ser liderado por alguém assim e o leitor também não.

OS OLHOS MANIFESTAM-NO

Embora relaxar seja a última coisa que queremos fazer durante uma excitação límbica, temos de relaxar-nos para avaliar eficazmente os outros que estão, por sua vez, zangados, preocupados, relutantes, recalcitrantes, desafiantes ou em qualquer outro estado de excitação. Quando estamos tensos, a nossa capacidade para observar diminui, portanto para sermos bons observadores temos de aprender a deixar os nossos músculos soltarem-se para que até a nossa cara fique mais plástica. Ao fazermos isso, os nossos olhos conseguem ver melhor. Sob stresse, ficamos com visão de túnel, uma vez que o nosso sistema límbico prioriza urgentemente para onde dirigir a nossa atenção e esforço, estando a sobrevivência no topo da lista. A nossa visão – e até mesmo os nossos processos de pensamento – é invadida pelo sistema límbico: processamos uma visão muito estreita e muito clara para avaliarmos o perigo ou encontrarmos uma saída. É por isso que as pessoas que passaram por um tiroteio ou um terrível acidente recordam muitas vezes vividamente pequenos detalhes visuais específicos e descrevem como o tempo parecia ter desacelerado. A visão de túnel pode salvar a vida numa crise, mas nos ambientes de negócios pode ser devastadora. Na verdade, em qualquer ambiente, o nosso desempenho é melhor num estado de alerta relaxado.

ABORDE AS EMOÇÕES HONESTAS COMPASSIVAMENTE

Se estiver a lidar com pessoas que estejam a sentir profunda dor emocional, lide com essa realidade primeiro, porque as emoções delas afectam-lhes a clareza de pensamento. Proporcione privacidade, ofereça apoio e permita-lhes que se expressem dentro dessa privacidade. Fique com elas, a menos que lhe peçam para sair; às vezes estão demasiado envergonhadas para lhe pedir que fique. Lide com a emoção durante o tempo que for preciso; nesse momento pode não saber até que ponto ou em que profundidade elas estão afectadas. Quando estava a trabalhar em Porto Rico, uma funcionária assistente veio ter comigo e disse-me que tinha sofrido anos de abuso. Finalmente, ela cederá. Não se pode resolver uma coisa dessas com uma palmadinha nas costas, nem se pode esperar que esse indivíduo volte ao trabalho e seja capaz de funcionar. O corpo dela, o seu corpo, irá transmitir toda a dor que lá se encontra, mas temos de ouvir com os olhos para podermos agir adequadamente.

Peça a alguém dos recursos humanos ou da assistência aos empregados para o ajudarem se for preciso; por exemplo, se alguém tiver recebido notícias perturbadoras de casa. Lembro-me de quando uma colega agente recebeu a notícia de que o filho tinha sofrido um acidente, ela teve dificuldade em lidar sequer com as decisões inerentes a sair do escritório, por isso alguém simplesmente ofereceu-se para a levar a casa. Esse é o tipo de coisa que tem de ser feita com calma. Não parta do princípio de que uma pessoa à beira do choque ou trauma consegue tomar decisões normalmente. O conforto oferecido aos empregados nestas circunstâncias nunca é esquecido.

PRIMEIRO, RECONHEÇA AS EMOÇÕES

Como foi referido, todas as emoções – tanto positivas como negativas – são governadas pelo cérebro límbico. Essas emoções controlam então a nossa aparência física e as nossas reacções ao mundo que nos rodeia. Se alguém estiver a sentir emoções negativas, estes sentimentos em geral são imediatamente visíveis na cara. Seja qual for a causa delas, reconheça primeiro e acima de tudo que estas emoções são reais e que a pessoa as está a sentir. Não faça de conta que nada está a acontecer e não invalide a resposta emocional de outra pessoa a um evento ou circunstância. Os cônjuges muitas vezes entram num perigoso declive descendente quando deixam de reconhecer o impacto emocional de um evento ou ocorrência no seu parceiro. Se é sentido, é real. Lembre-se de uma altura em que alguém deixou de considerar as suas emoções (o ignorou, tentou dissuadi-lo, lhe disse para “crescer”, se riu dos seus medos ou se foi embora) e vai compreender a importância do reconhecimento de acalmar as emoções.

O reconhecimento valida a emoção e dá início ao processo de reconciliação consigo próprio e com os outros. Quando uma família se reúne na sala de espera de um hospital depois de uma criança ter tido um acidente, os seus sinais não-verbais são os mesmos: há sincronia de emoções. Ao dar eco aos sinais não-verbais dos pais em sofrimento, eles estão a validar o sofrimento e a dar apoio na cura. Mas, para poder ajudar os outros na cura, primeiro temos de reconhecer, a um nível emocional, o que está a acontecer.

DEIXE AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS FALAREM POR SI

Uma voz calma no meio de uma situação stressante pode dar início ao processo de cura, assim como um

abraço ou um toque. Eu nunca hesito, conforme aqueles que me conhecem podem atestar, em dar um abraço a um homem ou a uma mulher que em luto precise dele. Conheço homens que não conseguem abraçar outro homem. A eles eu diria: está a perder a oportunidade de ajudar genuinamente, porque se há uma coisa que o toque pode fazer é curar. Existe tanta literatura sobre este assunto que o torna axiomático. Nós, humanos, murchamos sem toque. O toque é essencial para curar, desenvolver relacionamentos, estabelecer canais empáticos de comunicação, ser emocionalmente inteligente. Os humanos não são máquinas, não podemos simplesmente carregar num botão de reiniciar para recuperar as nossas funções. Precisamos de atenção; precisamos do poder do toque. Se quiser passar de bom a excepcional, aprenda a usar esta poderosa comunicação não-verbal. Lembre-se, igualmente, que quer abracemos alguém ou simplesmente toquemos numa mão, também estamos a fazer isso por nós mesmos, pela nossa própria humanidade.

Eu estava num voo com uma mulher mais velha que estava visivelmente perturbada por andar de avião. Não sendo pessoa para me meter na vida dos outros, esperei até que o avião começasse a retumbar e a sacudir ao longo da pista enquanto os motores aumentavam de potência. Foi nessa altura que eu tive a coragem de esticar o braço e, simplesmente, segurar-lhe na mão. Ela apertou-me como se nos conhecêssemos há anos. Não disse uma palavra; ficou com o olhar fixo para fora da janela, a segurar-me na mão. Calculei que não tivesse andado muitas vezes de avião e queria ter a certeza de que estávamos seguros na descolagem. Quando estávamos já com altitude e as coisas se tinham acalmado, ela largou a minha mão e disse: “Obrigada. Só andei de avião uma vez antes desta.” Eu respondi-lhe amavelmente “Ora, obrigada eu, minha senhora.” O que ela não compreendeu da minha resposta, nem eu lhe expliquei, foi que eu tinha estendido a mão tanto por mim como por ela. Veja bem, eu tinha acabado de perder a minha avó e esta era a primeira vez que viajava sozinho sem a minha família. Eu também precisava daquele toque humano. O toque é importante, é uma comunicação não-verbal, comunica imenso emocionalmente e pode curar.

CRIE ALGUMA DISTÂNCIA

Enquanto as emoções positivas e o sofrimento muitas vezes requerem que emprestemos um ombro ou pelo menos um abraço, as emoções negativas requerem distância. É por isso que os cônjuges zangados gritam muitas vezes um com o outro “Sai da minha frente!” Geralmente, é só no momento, mas isto é um requisito límbico que deve ser honrado. Quando experimentamos sentimentos negativos, o cérebro precisa de distância para começar o processo de se auto-regular de volta ao estado normal; se o nosso espaço for usurpado, os sentimentos negativos persistirão.

Crie alguma distância e, como foi referido anteriormente, vire-se ligeiramente de lado. As experiências mostram que a tensão arterial desce quando as pessoas passam de estar frente a frente para um ligeiro ângulo que seja. Portanto, se um empregado vier ao seu gabinete evidenciando sinais não-verbais de forte excitação, tais como mãos na cintura, voz alta e queixo empinado, dê um pequeno passo para trás e vire-se ligeiramente para um lado e vai ver que a outra pessoa geralmente começa a acalmar-se.

O espelhamento também pode ser usado aqui. Se as pessoas estiverem perturbadas por alguma coisa que o leitor tenha feito e entrarem com as emoções estampadas numa cara ameaçadora, com narinas

alargadas e um peito tufado, as suas comunicações não-verbais de indiferença ou não-ameaça podem criar ainda mais animosidade. No mínimo, deve endireitar-se e ouvir receptivamente o que a pessoa tem a dizer, reconhecendo respeitosamente que compreende os pontos de vista dela. Não tem de concordar com ela, mas tem de demonstrar que está a “apanhar” o que ela diz e que não a está a abafar só por ela estar emocionalmente carregada. Aqui, o espelhamento da excitação – “Estou a dar-lhe atenção; isto também é sério para mim” – pode fazer muito. A última coisa que alguém quer ver é o leitor a espreitar o seu *e-mail* que acabou de soar aviso de nova mensagem, inclinar-se para trás passivamente ou a preparar-se para sair para a sua próxima reunião.

NUNCA DIGA ISTO

Não tente racionalizar as emoções dizendo às pessoas “acalme-se”. Encontre-as onde elas estão emocionalmente: “Vamos falar sobre isso, diga-me o que está a pensar.” Isto é uma tática verbal de concessão de espaço que oferece às pessoas uma arena respeitável para as suas emoções. Quando diz “acalme-se”, está a obstruir a cascata de emoções delas. Existem melhores maneiras de lidar com inundações emocionais não-verbalmente, como as que indico a seguir.

Amenize as suas comunicações não-verbais vocais: fale mais devagar e mais baixo. Fazê-lo reduz o seu próprio nível de excitação e este efeito calmante é transferido para a outra pessoa. Porquê? Os nossos corpos procuram homeostasia ou estabilidade e quando não conseguimos encontrá-la em nós mesmos, procuramo-la nos outros, assim como as crianças procuram os murmúrios calmantes dos pais depois de darem uma queda.

Respire fundo, com expirações mais longas do que as inspirações e inconscientemente a outra pessoa vai começar a espelhá-lo. Quem me ensinou esta técnica foi um médico do Hospital Naval Roosevelt Roads, em Porto Rico quando eu estava a ter uma formação médica. Funciona mesmo (incluindo nos serviços de urgências ou qualquer outro lugar em que muitas pessoas estejam a hiperventilar). Em vez de usar palavras como “esteja tranquilo” ou “tenha calma”, ponha esta acção não-verbal ao seu serviço.

Se alguém estiver verdadeiramente num tumulto emocional, tente o seguinte repetidamente: a seu tempo faça a pessoa respirar consigo. Deixe que ela o veja a inspirar profundamente e depois a expirar e observe-a enquanto ela tenta espelhá-la. A seu tempo, ela começa a aquietar-se juntamente consigo. Antes de dizer que não se pode fazer, saiba que se pode; é usado por clínicos e outros, especialmente durante a hipnose. Temos uma necessidade tão profunda para procurar a homeostasia que iremos procurar aqueles que parecem estar sob controlo e espelhá-los.

Uma precaução, porém; explosões emocionais induzidas por drogas são outra questão e somente a intervenção médica ou o tempo podem ajudar nessas situações. As pessoas que usam drogas (por exemplo, cocaína ou metanfetaminas) têm dificuldade em se aquietar e não há grande coisa que se possa fazer sem assistência profissional.

DEIXE-OS DESCARREGAR

Quando conduzia interrogatórios para o FBI, aprendi a tática contra-intuitiva de deixar os suspeitos

descarregarem. Fazer isto reduzia por vezes dramaticamente a volatilidade da situação. Esta estratégia é mais eficaz do que a distração, especialmente se houver questões a resolver antes de a pessoa conseguir acalmar-se. Às vezes era criticado por fazer isto por agentes que achavam que eu estava a perder o controlo sobre o suspeito. Não deixei que isto me dissuadisse.

Na verdade, não só os deixava descarregar, como os encorajava. Fazia-os repetir exactamente como se sentiam. Depois, mais uma vez, deixava-os descarregar toda a raiva reprimida, proporcionando um maior vector para a liberação emocional que eu sei que eles não esperavam. Eis porquê. Talvez o leitor esteja familiarizado com a segunda lei da termodinâmica: todas as coisas pendem para a entropia – ou seja, todas as coisas tendem a esgotar a sua energia e desintegrar-se. Eu estava simplesmente a aplicar a lei da entropia às emoções, deixando-as esgotarem-se por si. Após algum tempo, eles ficavam exaustos, sem mais uma única palavra para dizer. Então eu começava.

Nesta altura outra lei impunha-se, a da reciprocidade. Tendo-lhes sido dado amplo espaço para se despojarem do que sentiam, agora eles estavam mais maleáveis a pedidos simples da minha parte. Quando recebemos alguma coisa de alguém ou nos é dada uma oportunidade, sentimo-nos na obrigação de retribuir o favor. Isto é comportamento primata com quatro a seis milhões de anos de idade – se eu trato de ti, tu tratas de mim; se eu te dou comida, tu dás-me comida e se me ouvires, eu ouço-te. Como tinha concedido ao meu interrogado uma audição completa, agora ele devia-me alguma coisa, o que me dava margem de manobra no interrogatório.

Estas tácticas podem ajudar a restaurar a calma em pessoas em relação às quais não tinha margem de manobra quando estavam excitadas ao nível límbico. Uma vez que as tenha deixado descarregar e declarar os seus pontos de vista, se elas se tornarem resistentes quando for a sua vez de falar, pode dizer: “Um momento. Eu escutei-o. Acho que é justo escutar-me agora.”

DESCARREGAR COM PODER

No outro dia ligou-me um amigo a dizer que tinha sabido que um dos seus empregados deixara um cliente importante extremamente zangado. “Não podemos dar-nos ao luxo de estragar tudo”, disse-me ele. “Será que lhe devo enviar o meu empregado para pedir desculpa?” Sugerir que ele ligasse para o cliente e o deixasse descarregar. Como director da empresa ele tem um estatuto mais elevado do que o empregado, portanto, quando o cliente se queixa, o que ele diz tem maior peso. Depois, o empregado deve enviar uma carta de pedido de desculpas.

LIDE COM AS EMOÇÕES MAS NÃO SE ENTREGUE A ELAS

Eu já passei por isso; o leitor já passou por isso; outras pessoas que conhece irão provavelmente passar por isso: um assunto de trabalho que causa emoções fortes ou stresse transborda para uma demonstração emocional no local de trabalho. Esperemos que estas demonstrações sejam raras, mas e se elas se tornarem rotina para um dos seus empregados? E se o raro se transformar em semanalmente – ou pior?

Se o leitor for um administrador, não deve permitir que estas demonstrações se tornem habituais num empregado e deve lidar com o problema imediatamente. Lide com essas erupções no momento, usando

algumas das técnicas descritas acima. Mas, assim como não deve reforçar hábitos não profissionais, tais como chegar tarde, entregar trabalhos de má qualidade ou violar o código de indumentária, também não deve tolerar excessos emocionais repetidos – explosões de lágrimas, de raiva ou dramas.

Algumas pessoas usam as emoções para evitar a responsabilidade, a crítica ou as consequências dos seus actos. Já perdi a conta ao número de criminosos que interroguei que entravam em crise intencionalmente para obterem condescendência. Mas, mesmo que não seja intencionalmente, as demonstrações regulares de emoções no local de trabalho não devem ter audiência; terem-na reforça o comportamento.

As demonstrações emocionais podem ser usadas para controlar e manipular as pessoas e isso não é aceitável no local de trabalho. Os indivíduos que sofrem do transtorno de personalidade limite e/ou transtorno de personalidade histriónica usam frequentemente as emoções e as explosões emocionais para conseguirem o que querem e manipularem os outros. O leitor tem de ter cuidado com aqueles que usam frequentemente as emoções no local de trabalho para controlarem o ambiente e os outros.

A infelicidade gosta realmente de companhia: as pessoas excessivamente emocionais distraem os outros, focando a atenção em si mesmas, uma vez que os colegas sentem que têm de demonstrar empatia e solidariedade. O trabalho é interrompido e os outros podem até agir em favor do empregado afligido para tentarem remediar as coisas. Como seria de se esperar, isto fortalece o comportamento.

Eu digo aos administradores que se eles tiverem um empregado que chore habitualmente pelo mais pequeno incidente, proporcione-lhe espaço sozinho e dignidade, mas ponha um limite de tempo para isso e, mais importante, recuse-se a fazer de audiência. Ofereça-lhe lenços de papel e diga: “Estou a ver que está perturbado. Vou deixá-lo para que possa recuperar o controlo e volto daqui a cinco minutos.” Não ofereça uma audiência, especialmente se isto é um comportamento repetitivo.

Como se diz no serviço militar quando os soldados dramatizam demasiado as suas dores e emoções “Guarda o drama para a mamã”; não há lugar para ele no local de trabalho. Se estas demonstrações não diminuïrem, então procure ajuda profissional para este indivíduo. A função de um líder é liderar, não proporcionar terapia; o leitor não é um terapeuta. Este tipo de questões devem ser reportadas aos recursos humanos para que sejam eles a lidar com elas.

O CLIENTE ZANGADO

Muito é composto de atendimento ao cliente, mas a compreensão desta máxima é limitada se for apenas definida como simplesmente ouvir os clientes. Na verdade, o atendimento ao cliente tem a ver com avaliar e lidar com as emoções: o seu cliente está zangado ou satisfeito consigo? Na realidade, não há muito entre uma coisa e outra. Lembre-se também que as emoções se sobrepõem sempre à lógica, por isso não fique surpreendido quando a reacção do cliente não “faz sentido”. As comunicações não-verbais – reveladoras de atenção e deferência e de empenho na escuta activa – são verdadeiramente inestimáveis no atendimento ao cliente. As directrizes que partilhei atrás para lidar com as emoções no local de trabalho são válidas para os clientes zangados, com algumas considerações adicionais.

DECIDA QUEM DEVE OUVIR A MENSAGEM

Determinar quem deve ouvir a mensagem zangada do cliente é um aspecto não-verbal decisivo para dissolver a raiva. Vamos voltar-nos para o meu amigo que deixou o seu cliente importante descarregar com ele pessoalmente. Quando o cliente acabou de descarregar, o meu amigo disse-lhe: “Se houve mais algumas questões, por favor diga-me. Agora há mais uma coisa. Vou passar este assunto ao meu empregado e quero que ele lhe diga o que sente sobre isto agora.” O empregado ligou depois para o cliente a pedir desculpa, enviando em seguida uma carta. Tudo ficou resolvido.

O meu amigo disse-me depois: “Isto é tão diferente do que me ensinaram. Ensinaram-me para fazer o empregado envolvido ouvir tudo o que o cliente tivesse a dizer e depois pedir desculpa.” Isso teria sido aceitável. Mas quanto melhor nos sentimos quando podemos expor uma reclamação ao gerente da loja em vez de ao funcionário? Sentimos que as nossas palavras têm peso, porque estamos a falar com alguém que tem o estatuto para efectuar mudanças. Os clientes sabem que a mensagem pode ser perdida se não for entregue à pessoa certa. Deixar os clientes zangados falarem com o gestor acima do empregado é uma excelente forma de restaurar as relações positivas. Está a conceder o respeito de os deixar apresentarem o seu caso a uma autoridade superior.

DETERMINE O NÍVEL DA SUA RESPOSTA

Uma vez que tenha decidido quem irá receber a mensagem do cliente, deve determinar o nível da sua mensagem de resposta. Será uma mensagem única (digamos, um telefonema); uma mensagem múltipla (talvez um telefonema seguido de uma visita); ou uma resposta complexa (telefonema, visita e carta)? O nível de resposta que escolher deve ser proporcional ao nível da ofensa e ao nível do cliente. As suas comunicações não-verbais devem ser sempre moldadas pela percepção e avaliação situacionais.

FERRAMENTAS PARA PREVENIR CURTO-CIRCUITOS EMOCIONAIS

Temos estado a falar de respostas não-verbais às emoções dos outros, mas e quanto às nossas? Sempre me senti fascinado pelos guerreiros que, face ao perigo mortal, agem de maneiras que são verdadeiramente heróicas, superando de alguma maneira os seus imperativos límbicos e executando tarefas que nos deixam a todos nós humildes. Como é que eles contrariam milhares de anos de comportamentos selectivos desenvolvidos para assegurar a sobrevivência? É aqui que a parte cognitiva do cérebro pode ser solicitada. O leitor pode aprender a superar o seu imperativo límbico. As técnicas seguintes irão ajudá-lo.

SEJA CONTRA-INTUITIVO

Uma forma que os soldados – ou já agora, os agentes do FBI – são ensinados para lidar com emboscadas é não se agacharem nem retirarem (paralisar ou fugir), mas antes atacarem frontalmente. Correr ou procurar abrigo é morte certa para eles, enquanto atacar o inimigo, mesmo quando este tem a

vantagem, irá confundi-lo (que não está à espera disso), destabiliza o objectivo do inimigo (é difícil manter o objectivo quando alguém nos está a atacar) e causa-lhe potencialmente uma reacção límbica (paralisar de surpresa ou fugir de medo). Embora soe contra-intuitivo, funciona.

Ao princípio os recrutas põem obstáculos a esta táctica, mas, ao praticarem exercícios de reacção imediata, superam as suas respostas límbicas normais e aprendem a enfrentar estímulos negativos com uma acção positiva. O que significa isso para o profissional ocupado dos dias de hoje? Continue a ler.

ACEITE QUE IRÃO ACONTECER DESAFIOS LÍMBICOS

Primeiro, reconheça que em qualquer dia irão acontecer eventos que o desafiarão e provocarão reacções límbicas como a raiva, ansiedade, tristeza, desdém, repugnância ou desprezo. Não se surpreenda quando sentir que lhe faltam as palavras, que é posto numa situação difícil, que fica mudo de raiva ou paralisado no seu assento. Saiba, também, que apesar de algumas das nossas reacções límbicas serem mentais, a maior parte é física e pode ser gerida. O leitor já está em vantagem em relação aos outros ao compreender a primazia do imperativo límbico e como gerir parte da percepção.

EMPREENDA UM PLANO DE EMERGÊNCIA PARA AS EMOÇÕES

Suponha que trabalha para um intimidador que o deixa zangado, triste e esgotado dia após dia. Em vez de tentar evitar a intimidação ou esperar que não aconteça, seja contra-intuitivo: considere-a e faça planos a contar com isso. Esta é a sua versão do exercício de reacção imediata. Desenvolva uma série de respostas para lidar com o chefe intimidador ou com pessoas e situações que ameacem derrotá-lo emocionalmente. Isto será o seu modelo. Pratique-o em casa se precisar. Pratique com um amigo ou em frente a um espelho, mas pratique as suas reacções.

Pode preferir parecer inabalável, simplesmente ignorar, ou acusar recepção e ir-se embora. Seja o que for que pense que funciona para si, deve tentar. Lidar com comunicações não-verbais emocionais tem a ver com manter-se calmo ao mesmo tempo que abre caminho para os outros fazerem o mesmo. Tensão ou emoções em ascensão nunca são produtivas; pode levar a relacionamentos de fricção ou até à violência. Nada mostra mais força do que o indivíduo que, diante da adversidade, comentários lesivos e insultos enfurecedores, consegue ficar inabalável e calmo.

Use o que aprendeu acerca das comunicações não-verbais e do cérebro límbico e prepare-se para as situações que vierem ao seu encontro. Podemos praticar para parecermos fortes e resolutos; acredite, eu tive de o fazer, assim como todos os agentes quando confrontados com o perigo. O uniforme e o distintivo não o fazem; é através do pensamento voluntarioso e da prática que uma pessoa aprende a ultrapassar a adversidade e a manter-se forte e firme.

Quando se trata das emoções, não tem a ver com ser inteligente ou com o grau de conhecimentos que adquiriu. Tem a ver com lidar com o lado do cérebro emotivo e não lógico e, aí, tudo o que podemos esperar é agir como moderadores ou suavizarmos. Se agir como raiva ou enfurecermos os outros ainda mais, os nossos passos errados voltam para nos assombrar, e se não ajudarmos a curar aqueles

que estão a sofrer, não cumprimos as nossas obrigações sociais e estamos a prejudicar-nos a nós mesmos e aos outros. Use o poder das acções não-verbais para fortalecer as comunicações, especialmente onde as emoções estão envolvidas.

HUMOR E DIVERSÃO SÃO COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS

Encontre tempo para o humor e a diversão no seu trabalho como meio de contrariar os factores de stresse na sua vida. Vejo muita gente que tem imensas coisas – carros, barcos, aparelhos electrónicos, etc. –, mas que tem pouco humor e ainda menos diversão. O humor e a diversão não têm tanto a ver com piadas e brincadeiras, mas sim com o que é transaccionado, o que é partilhado e como as pessoas reagem quando as coisas correm mal. Digo isto porque encontro cada vez menos pessoas a divertirem-se e a apreciarem o humor no seu trabalho e na sua vida.

No FBI nós infundíamos humor aos casos porque essa era a única maneira de trabalhar neles. O humor era a nossa ferramenta para lidar com o stresse. Descobrir alguma coisa divertida para fazer todos os dias, mesmo que fosse só uma conversa ao pequeno-almoço ou apenas uma coisa tola, ajudava a dissolver a tensão e proporcionava uma pausa no dia.

Eu tive um caso em que trabalhei durante dez anos. Para alguns teria sido penoso, mas eu tentei encontrar humor em tudo o que fazia naquele caso, desde as coisas estúpidas que os sujeitos envolvidos no caso faziam e diziam, às coisas estúpidas que os supervisores do FBI diziam e faziam. A trabalhar comigo durante aquele período estava um dos melhores analistas dos serviços de inteligência existentes, Marc Reeser. Na verdade, devo muito do meu sucesso na contra-inteligência ao apoio analítico dele. Marc, que continua a trabalhar para o FBI, é um homem arguto e um trabalhador empenhado que nunca falha um detalhe, e é um pai e amigo fantástico. Mas quando trabalhámos juntos, tornámos imperativo que iríamos divertir-nos e descobrir o humor em tudo o que fizéssemos. Tornámos o trabalho divertido e engraçado; era a única maneira. Ainda hoje, quando ligamos um ao outro, nos rimos.

Durante meses, eu e Marc trabalhámos naquele caso todos os dias, de doze a dezasseis horas por dia. Estávamos sob a mira não só do nosso centro de operações, como também do Pentágono e da Agência de Segurança Nacional, para produzir resultados. Sem humor, nunca teríamos conseguido; na verdade, vimos outras pessoas falharem porque o humor e a diversão nunca entrou no regime delas. Trabalhavam nos seus casos com um ar infeliz. Tudo era um peso para elas. Tinham-se esquecido de que lhes competia a elas encontrarem alegria no seu trabalho, divertirem-se, empregarem o humor. Na ausência dessa habilidade, tinham tendência para falhar ou não se manter no trabalho. Este tornara-se um peso em vez de uma alegria.

Uma amiga disse-me como o humor a ajudou e aos seus colegas a atravessarem uma transferência de administração na empresa. “Tínhamos sido adquiridos, tinham sido feitos cortes no pessoal e aqueles de nós que ficámos estávamos a mudar-nos para os novos escritórios do novo dono. Era o dia da mudança – havia contentores de lixo por todo o lado, as coisas estavam a ser deitadas fora ou empacotadas. Algures ao meio do dia, o pessoal técnico veio e desligou e levou os nossos computadores, portanto, não havia mesmo mais nada que pudéssemos fazer. Lembro-me de que todos nós encomendámos *pizza* e juntámo-nos no gabinete de alguém que estava tudo menos vazio, onde nos

deixámos ficar, comemos e nos rimos histericamente ao lembrarmo-nos de todas as loucuras dos últimos dois anos – contando histórias de administradores estúpidos, clientes excêntricos, colegas bizarros, momentos hilariantes em reuniões onde não era permitido rir; imitando pessoas e rindo-nos a bandeiras despregadas. Claro que me lembro da tristeza e do stresse daquele dia, a empacotar uma empresa sem ter a menor ideia do que o futuro traria, mas também acho que nunca me ri tanto no trabalho como naquele dia.”

O humor e a diversão são ferramentas poderosas que nos ajudam a sobreviver emocionalmente. Eu digo às pessoas a toda a hora, descubram humor naquilo que fazem, porque senão irão ser infelizes. Descubram-no na companhia dos outros ou nas coisas tolas que acontecem diariamente, mas descubram-no. Senão, no final, podem ter muito sucesso, mas pouca alegria.

*

O PESQUISADOR Dr. Paul Ekman e os seus associados descobriram que quando as pessoas fazem uma expressão facial negativa como a da tristeza, os seus cérebros interiorizam essa expressão e a sua disposição muda de acordo com ela. As nossas emoções estão assim em constante fluxo, sujeitas aos nossos próprios sorrisos e carantonhas, ligadas por sua vez às marés emocionais das pessoas e situações nas nossas vidas. Nunca devemos negar as nossas emoções, intrínsecas como estas respostas naturalmente são ao nosso ser.

No entanto, ser regulado pelas emoções – as nossas e as dos outros – põe o sistema límbico demasiado firmemente no lugar do condutor. O que devemos procurar é uma unidade de forças entre estes dois pólos da nossa humanidade: a capacidade de sentir e a capacidade de raciocinar. As ferramentas não-verbais podem ajudar-nos a encontrar o meio-termo, expressando e avaliando as emoções ao mesmo tempo que reduzimos as respostas límbicas, que, de outro modo, podem ser esmagadoras para nós. Ter um repertório de respostas estabelecidas para enfrentar contingências que excitam o sistema límbico prepara-nos para enfrentar a adversidade de forma positiva. Posso atestar que como antigo comandante da Brigada de Intervenção Rápida do FBI e como homem de negócios, estas ferramentas não-verbais permitiram-me e a muitos outros indivíduos bem-sucedidos enfrentar corajosamente emoções poderosas e mesmo acontecimentos horríveis.

É assim que os bombeiros conseguem fazer o que fazem todos os dias e como o capitão Sullenberger foi capaz de aterrar o seu avião danificado em segurança no rio Hudson, em Janeiro de 2009: eles treinam e ensaiam como lidar com eventos altamente emocionais, controlando racionalmente e não-verbalmente para que os outros (cidadãos, passageiros) encontrem segurança neles. Quando agimos para além do medo, conseguimos alcançar resultados de proporções heróicas.

E QUANTO À DISSIMULAÇÃO?

O INTERROGATÓRIO começa bastante calmamente. O sujeito, uma mulher, responde às perguntas iniciais do agente de maneira directa. À medida que o interrogatório avança, porém, ela começa a exibir uma certa agitação que não devia estar lá, uma vez que o principal tópico – o envolvimento dela numa fraude governamental – nem sequer foi ainda abordado. Mesmo assim, ao longo destes primeiros quarenta minutos de estabelecimento de conexão, ela está cada vez mais tensa, inquieta e, de alguma maneira, distante – todos os comportamentos de “alerta” que sugerem que ela tem alguma culpa. Estes comportamentos, para um agente, são como sangue para um tubarão. Finalmente, o agente confronta-a: “Parece que a senhora tem alguma coisa de maior importância para revelar, por isso faça-o simplesmente; acabe com isto e eu serei o primeiro a dizer que a senhora cooperou comigo.” “Oh, graças a Deus”, disse a mulher com um suspiro de alívio. “Estou tão nervosa, não sabia como dizer isto, mas só tinha setenta e cinco cêntimos para o parquímetro e o tempo está a acabar. Por favor, não quero ser multada!”

E com isso, dou-lhe as boas-vindas ao meu mundo! Veja só, aquele agente do FBI todo inteligente e observador era eu. Estava a ler as comunicações não-verbais dela correctamente, tinham-me dito que ela podia estar envolvida em fraude governamental e então eu juntei essa informação e presumi naturalmente que ela estava a esconder a culpa. Não estava, e quando voltámos ao interrogatório, depois de pôr mais moedas (as minhas moedas) no parquímetro, ela ficou bem. Afinal, o que se passava era que alguém lhe tinha roubado a identidade e estava a usá-la para levantar cheques fraudulentamente.

Foi uma lição de humildade para mim e devia sê-lo para todos: os comportamentos associados à dissimulação são também comportamentos associados à tensão e a tensão pode ser causada por qualquer coisa, incluindo o desagrado pelo interrogador, o cenário, a natureza do interrogatório, o carácter intrusivo da inquirição, a interrupção de uma rotina diária e muito mais.

A primeira pergunta que me fazem sempre – e parece inextricavelmente agregada às comunicações não-verbais ou à linguagem corporal – é: como é que podemos detectar a dissimulação?

PERSCRUTAR COM A INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL

Claro que nada do que eu disse até agora deve impedi-lo de perscrutar devidamente um indivíduo com quem está a iniciar transacções negociais. A beleza desta metodologia de procurar sinais de conforto e desconforto é que ela encoraja a que se façam muitas perguntas. Se estiver a confiar a alguém o seu

dinheiro para investimento, por exemplo, há dezenas de perguntas que quer fazer. Se a pessoa for honesta, ficará feliz em responder-lhe com detalhe. É quando alguém manifesta desconforto em ouvir ou responder às suas perguntas que deve ficar preocupado. O seu radar não-verbal deve disparar um aviso de cada vez que alguém lhe der uma resposta menos empática. Se, por exemplo, eu pedir referências e a pessoa disser, em voz sumida “Eu arranjo-lhe isso”, eu ficaria alarmado e isso seria um ponto quente ao qual voltar mais tarde.

Os mentirosos sabem o que dizer, mas, geralmente, não estão cientes das emoções que acompanham uma mentira. Esquecem-se da ênfase, dos comportamentos desafiadores da gravidade e todas as outras comunicações não-verbais que abordámos e que mostram entusiasmo e confiança. Se estiver a lidar com uma pessoa que esteja a tentar ficar com o seu dinheiro e vir os sinais não-verbais de entusiasmo somente na altura em que estiverem a discutir a sua assinatura no local apropriado, deve ficar muito preocupado. Eu iria querer ver esta pessoa entusiasmada em responder a todas as minhas perguntas, sem hesitação, reserva ou obscurecimento.

Os mentirosos são geralmente perturbados por três coisas: (1) ouvirem uma pergunta de que não gostam; (2) processarem essa pergunta e arranjam uma resposta conveniente; e (3) responderem à pergunta (o acto de realmente vocalizarem). Se notar desconforto em alguma destas áreas da parte de alguém que queira algo de si, sugiro que se retire dizendo: “Dê-me um dia para pensar nisso.” Se a pessoa disser que tem de decidir *agora*, então o leitor vai decididamente querer sair dali, porque essa é a tática de um predador.

As demonstrações de desconforto são o meio universal através do qual captamos e comunicamos as emoções negativas. Fizemo-lo durante milhares de anos; está incutida em nós e pode ser muito confiável. As demonstrações de desconforto revelam-nos que algo não está bem, em tempo real. Se as suas perguntas estão a suscitar esse tipo de demonstrações nas respostas, fique contente por a sua inteligência não-verbal estar totalmente operacional e a provar o seu valor na sua vida. Seja como for, quando estiver em dúvida, quando a voz interior lhe disser que alguma coisa não está bem aqui, ou que é bom de mais para ser verdade, retire-se da situação.

QUEM ESTÁ A MENTIR? AVALIAR A DISSIMULAÇÃO

O leitor é capaz de pensar que, como ex-agente do FBI e estudioso das comunicações não-verbais há quase quatro décadas, eu devia ser campeão no uso das comunicações não-verbais em detectar a dissimulação. Seria, se detectar a dissimulação fosse fácil. Seria, se essas avaliações pudessem ser pelo menos 95 por cento exactas. Mas não é fácil e não são nem de perto tão exactas. Como o exemplo anterior deixa abundantemente claro, mesmo quem está treinado para detectar a dissimulação pode enganar-se nas suas avaliações. Os estudos dizem-nos que nós não somos melhores do que uma moeda atirada ao ar na detecção da dissimulação. Os agentes do FBI mais bem-sucedidos com quem trabalhei melhoraram essas probabilidades apenas para sessenta-quarenta. É seguro dizer que para as pessoas medianas, mesmo para agentes de autoridade, a detecção da mentira é basicamente uma proporção de cinquenta-cinquenta. O que me leva ao seguinte: até que ponto o leitor gostaria de ser examinado, considerado ou julgado por uma pessoa que só está certa na metade das vezes e – se for mesmo boa – está completamente errada 40 por cento das vezes? Claro que o leitor não iria gostar disso e esse é o

problema da focalização na dissimulação.

Quando dava formação sobre interrogatórios na academia do FBI, instruía os agentes a focarem-se em todos os comportamentos, mas primeiramente no paradigma conforto/desconforto, porque existe muita informação para explorar aí.

O problema de se focar meramente na dissimulação é que é difícil saber durante uma conversa ou um interrogatório exactamente o que uma pessoa pode estar a esconder, a alterar, a compor ou a fabricar completamente, a menos que se tenha provas incontestáveis do que é a verdade. Conforme referi em *Verdade ou Mentira?*, as pesquisas são muito claras: nós humanos mentimos de muitas maneiras todos os dias. Dizemos falsidades totais como “Diz-lhes que não estamos em casa” ou “Já dei (donativo) no escritório”, sem pensar duas vezes. Mentimos tanto, sobre tantas coisas que, como expressou um escritor, “mentir é uma boa ferramenta para a sobrevivência social”. Para os criminosos que mentem habitualmente, torna-se mesmo um modo de vida.

Todos nós mentimos numa altura ou outra e não necessariamente por razões repreensíveis. Às vezes, mentimos por bons motivos. Há o exemplo do marido que sai sorrateiramente de casa numa noite e chega a casa muito tarde. A mulher, magoada com a falta de atenção dos meses recentes, lança-se numa inquisição acerca de onde tinha ele estado. Ele gagueja justificando-se com problemas com o carro. “Essa é a desculpa mais antiga do manual!”, responde ela instantaneamente. Três semanas mais tarde, no aniversário dela, ele dá-lhe o presente que tinha saído sorrateiramente para comprar. E sim, ele teve realmente problemas com o carro no regresso a casa. Ela fica surpreendida, encantada – e envergonhada pela explosão que teve. A acusação de mentira é um dos insultos mais sérios que um parceiro pode fazer; a sua sombra, uma vez modelada, é difícil de apagar.

Às vezes mentimos para esconder verdades que nos são dolorosas ou nos envergonham. Esta questão ocorre frequentemente entre médico e paciente quando, por exemplo, a saúde de um paciente está afectada devido a uma relutância em expor uma indiscrição sexual ou um hábito tabágico. A vergonha é um instrumento poderoso de coesão que pode exercer uma força coerciva, ao ponto de nos magoarmos a nós mesmos para evitarmos expor coisas que receamos que façam os outros rejeitarem-nos. Conheço um oficial sénior da marinha que se suicidou porque se descobriu que ele usou uma insígnia que não tinha ganho.

Às vezes mentimos para encobrir um erro, mas os nossos erros do passado não são relevantes para a nossa actual situação e, portanto, não devemos ressentir-nos com eles. Alguns crimes tornam-se irrelevantes depois do prazo estatutário ter expirado. Graças a Deus por isso; senão, pense só por quantas más acções e partidas dos tempos do liceu e da faculdade poderia o leitor ser acusado. Estas coisas podem ser irrelevantes para as suas actuais circunstâncias, mas o leitor pode ainda sentir-se vulnerável porque tem uma consciência. Em 1965 roubei uma coisa de uma loja: um soldado de plástico verde de cinco centímetros de altura. Ainda me sinto mal em relação a isso hoje.

Como os outros irão mentir-nos – e nunca saberemos a menos que tenhamos conhecimento prévio ou venhamos a tê-lo depois –, cabe-nos a nós usar a inteligência não-verbal de forma mais produtiva. A menos que trabalhe numa área forense onde a verdade absoluta é necessária, em muitos casos faz pouco sentido gastar demasiada energia à procura da verdade quando as hipóteses de a encontrar são tão escassas.

Aconselho as pessoas de negócios a focarem-se no uso do paradigma conforto/desconforto para

descobrirem informações úteis em vez de tentarem usá-lo como uma ferramenta forense. Afinal, a informação é o canal mais importante para o sucesso nos negócios. A observação em perspectiva e a escuta para clarificar e amplificar a sua compreensão de uma situação que esteja a causar desconforto, pode muitas vezes ser-lhe muito mais útil nos negócios do que tentar discernir se alguém o está a enganar.

PÔR O PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO A FUNCIONAR

Suponha que trabalha para mim e, numa sexta-feira à tarde, eu entro no seu gabinete e digo-lhe: “A apresentação de marketing acabou de ser antecipada para segunda-feira à tarde. Eu sei que é em cima da hora, mas preciso mesmo que venha trabalhar neste fim-de-semana para terminar o material.” “Ah”, diz o leitor. “Tudo bem, eu venho.” “Ótimo, obrigado”, digo eu. Sorrio-lhe, o leitor sorri-me e vou-me embora, confiante de que o projecto está em boas mãos.

Se eu der atenção apenas à informação verbal que recebi, vou-me embora convicto de que tudo está bem. Se eu der atenção com inteligência não-verbal, uma veia de informação mais rica é desencoberta. Vejo-o pestanejar rapidamente ao ouvir as minhas palavras e virar momentaneamente a cabeça noutra direcção, a morder o seu lábio e a franzir o sobrolho, que permanece franzido enquanto me responde. Noto a hesitação e a falta de inflexão no seu discurso. Vejo que o seu sorriso é um sorriso educado “social” com lábios fechados, não um sorriso “verdadeiro” que mostre os seus dentes e abranja os seus olhos.

Todas estas comunicações não-verbais dir-me-iam que o leitor não está confortável com o que eu acabei de lhe dizer. Vamos revisitar esta conversa usando inteligência não-verbal aplicada e repare em como isso muda a conversa tanto no conteúdo como na qualidade:

Eu: A apresentação de marketing acabou de ser antecipada para segunda-feira à tarde. Eu sei que é em cima da hora, mas preciso mesmo que venha trabalhar neste fim-de-semana para terminar o material.

O leitor (*pestanejando, desviando o olhar, franzindo o sobrolho*): Ah, tudo bem, eu venho.

Eu: Isso é ótimo. Fico-lhe mesmo agradecido, mas é importante que tenha tempo para relaxar, também, portanto vamos combinar quando é que pode vir.

O leitor (*sobrancelhas elevados em surpresa*): E se eu viesse entre as dez e as quinze horas no sábado? Se não conseguir terminar, posso vir mais cedo na segunda-feira.

Eu (*sorrindo-lhe*): Parece-me bem. Mais uma vez obrigado.

O leitor (*sorrindo-me*): Tudo bem, vai estar tudo pronto.

Eis uma comunicação que permite que cada aspecto da comunicação do empregado fique em evidência e seja tida em conta, e dá conhecimento ao empregado de que o leitor está atento e é sensível a ele. Isto é comunicação total: a expressão de pensamentos e sentimentos através de palavras assim como através de linguagem não-verbal. Isto é uma comunicação eficaz e intencional: algo de essencial para os negócios.

Assim, a pergunta chave para as pessoas de negócios não-verbalmente inteligentes não é “Esta pessoa está a mentir?”, mas sim “Esta pessoa está 100 por cento confortável?” Se não estiver, o que está a causar o desconforto? Como pode ver, é muito mais produtivo considerar esta pergunta do que partir do princípio de que qualquer desconforto é uma sinal de dissimulação.

OBSERVE E ESCUTE

Lembre-se de que ao trabalhar com comunicações não-verbais, está a observar mudanças súbitas em comportamentos de base. Com uma observação calma e sintonizada, vai ver e ouvir a pessoa como um subtexto revelador nas interações com os colegas e clientes em tempo real. Eis uma lista de verificação para os principais sinais não-verbais de desconforto:

- Bloquear os olhos, incluindo tensão das pálpebras inferiores, pestanejar rápido ou tocar nos olhos ou nas sobrancelhas. Estes sinais podem ser muito fugazes, ocorrendo no momento em que a informação frustrante é recebida; é isso que faz deles indicadores límbicos tão confiáveis.
- Retrair o queixo (falta de confiança), franzir o sobrolho (preocupação, stresse, problemas).
- Morder o lábio (ansiedade), comprimir os lábios (emoções negativas) ou franzir os lábios (desacordo); lamben os lábios ou fazer movimentos com a língua (autopacificação); soprar (liberação de tensão).
- Ajustar a roupa: comportamentos de ventilação (ajustar o colarinho ou a gravata), cobrindo ou tocando o pescoço ou brincando com o relógio, colar ou brincos (autopacificar-se); unir as abas do casaco à frente (bloquear).
- Esfregar ou acariciar (autocalmante), comportamentos como limpar as pernas, cruzar os braços fazendo pressão com os dedos, esfregar as palmas ou entrelaçar ou esfregar os dedos juntos.
- Mãos que desaparecem ou se agarram aos braços da cadeira (resposta de paralisação); mãos levantadas com as palmas para cima como que a pedir para serem acreditadas.
- Encolhimento parcial dos ombros não convincente, tronco virado noutra direcção, ombros arqueados para ocupar menos espaço.
- Pernas cruzadas para bloquear; começar de repente a mover os pés (abanando ou chutando para fora a discussão não desejada) ou parar (paralisação).
- Discurso hesitante ou sem inflexão.
- Limpar a garganta.
- Voz trémula ou fraca ao responder.

Os mentirosos manifestam com frequência estas comunicações não-verbais? Sim, mas os inocentes também o fazem quando estão stressados ou tensos com alguma coisa. Se fosse mandado parar por excesso de velocidade ou por não usar cinto de segurança, provavelmente iria mostrar algumas destas comunicações não-verbais. É por isso que quero que use esta lista de verificação para procurar aspectos não-verbais indicativos de desconforto e que faça perguntas com o objectivo de resolver o desconforto. Faça-o no trabalho com o mesmo respeito e atenção que faria numa reunião familiar e esteja certo de que se houver problemas eles revelam-se primeiro não-verbalmente.

LOCALIZE OS “PONTOS QUENTES” NÃO-VERBAIS

Como é que se encoraja esta comunicação de elevada qualidade? Comece por fazer perguntas de resposta aberta e peça detalhes positivos. Já todos estivemos em reuniões em que cada pessoa relata os seus progressos nos projectos. Nessas reuniões, o leitor pode dizer: “Muito bem, o projecto Murphy. Derek, diga-me que progressos fez. Como é que isso está?” Depois, simplesmente, deixe a pessoa falar enquanto observa e ouve. Vê e ouve entusiasmo e confiança? Ou vê os comportamentos de paralisação, pacificação, bloqueio ou hesitação indicados acima? Se for o segundo caso, seja o que for que seja dito, saiba que as coisas não estão a progredir como deviam.

Se durante qualquer discussão vir sinais de desconforto, algum tipo de “ponto quente”, não o enfrente imediatamente a menos que ache apropriado. Porquê? Primeiro, porque tem de se certificar de que o que viu foi exacto. Então, volta ao tópico em discussão no ponto em que detectou o desconforto. Talvez esteja com um fornecedor e diga: “Bem, estou contente por vocês conseguirem cumprir esta data de entrega.” E observa o fornecedor a entortar ligeiramente os olhos. Fala mais um pouco e depois volta para se certificar do que observou: “A propósito, a sua empresa prevê alguns problemas com a data de entrega?” E veja se a pessoa exhibe comportamentos de stresse novamente. Geralmente tendemos a ser consistentes acerca daquilo que gera sentimentos negativos, portanto, se houver desconforto (neste caso com a data de entrega), ele irá manifestar-se sucessivamente. Ou talvez nessa altura o seu interlocutor verbalize as suas preocupações em resposta ao seu convite. Se ele responder com um empático e desafiador da gravidade “Não, não vai haver problemas”, então o leitor pode ficar mais seguro. Ele pode ter tido apenas um pensamento secundário sobre se estaria na cidade nessa altura, não necessariamente que haja um problema com a data.

O leitor pode praticar este processo numa conversa a dois ou com um grupo, ao longo de uma reunião. Com o tempo, vai ficar a conhecer as comunicações não-verbais dos seus colegas, tal como conhece as dos seus familiares, e vai ser capaz de os ler como um livro.

O efeito prático: está a demonstrar empatia. Está a mostrar que quer um resultado positivo para todos. Estar interessado e inquisitivo é muito diferente de ser acusativo. Quando feito adequadamente, mostra que os detalhes importam para si e que está atento a tudo. Gera boa vontade e promove abertura, levando à melhor resolução dos problemas. Afinal, ninguém ganha se lhe prometem uma data de entrega que não acontece.

Também pode usar esta técnica para trazer à luz questões internas da empresa. Pode dizer: “Janice, como é que vão as coisas com o projecto Jefferson?” “Ah, estão indo”, diz ela com um suspiro, esfregando a testa e depois sorrindo com brilho: “Estamos a tratar do caso!” “Isso é bom”, diz o leitor, “Está a deparar-se com algum problema?” (retornando ao assunto, convidando-a a abrir-se depois de ter notado o seu comportamento de bloqueio inicial e discurso não convincente). “Por acaso”, admite ela, “estamos a ficar meio doidos agora, porque o Departamento Financeiro está atrasado com as precisões. Ao menos *uma vez* eu gostava que o Bill me entregasse as folhas de cálculo na data prometida!”, diz ela com um forte suspiro. “Agradeço que me tenha alertado em relação a isso”, diz o leitor. “Posso ligar ao Bill se quiser.” “Não, não”, responde ela. “Eu trato disso. Bill deve-me alguns favores. Vai ser à justa, mas vamos cumprir o prazo.” (Discurso enfático.) O leitor: “Ótimo! E se voltássemos a fazer o ponto da situação na sexta-feira? Quero assegurar-me de que o Departamento

Financeiro cumpre a sua parte.” Ela: “Parece-me bem. Obrigada!”

O que aconteceu aqui? O leitor descobriu que uma empregada dedicada estava a passar por uma dificuldade que provavelmente não teria exposto sem a sua inquirição. Descobriu um problema que se estava a passar com o Departamento Financeiro. Acrescentou um ponto de verificação para assegurar de que o projecto estaria completo a tempo. Deixou a sua empregada descarregar, deu-lhe oportunidade de pedir ajuda e reafirmou a sua crença nas capacidades dela. Algum destes problemas ou aspectos positivos teriam vindo à luz se o seu radar não-verbal estivesse desligado?

FAÇA PERGUNTAS ESPECÍFICAS PARA OBTER RESPOSTAS NÃO-VERBAIS MAIS CONCENTRADAS

Como estes exemplos ilustram, uma vez que consiga que a pessoa comece a falar, pode depois fazer perguntas mais específicas para reunir *feedback* mais específico, tanto verbal como não-verbal. Suponha que o leitor e eu acabámos de concluir um negócio. Estamos ambos ansiosos por trabalhar juntos. Mas, em qualquer negócio, há questões. Trazê-las à superfície ajuda, para que possam ser enfrentadas antecipadamente. O leitor pode fazer-me uma pergunta específica como: “A propósito, teve algum problema em fazer passar este plano pelo seu Departamento Legislativo?” E observar e ouvir atentamente a minha resposta. Pode então refazer a pergunta: “E quanto ao seu pessoal executivo – algum problema com eles? Ou com o pessoal do planeamento?” Talvez descubra que tudo correu bem com o Departamento Legislativo, mas que o pessoal do planeamento não gostou lá muito. Ou talvez não houvesse nada de errado no plano, mas o Departamento Legislativo “reteve-o” durante três meses, deixando apenas uma semana para o pessoal do planeamento fazer a sua avaliação, e as minhas comunicações não-verbais expressam apenas o meu stresse. Assim, a questão pode ter sido simplesmente de tempo – mas como o leitor fez perguntas específicas, um nível mais profundo de informações detalhadas é recolhida.

Recentemente usei perguntas específicas para trazer à luz o que poderia ter-se tornado um ponto de controvérsia com um anfitrião. Tinha uma palestra agendada e tinha perguntado se uma pessoa minha conhecida podia assistir à sessão como minha convidada. O meu anfitrião concordou. Quando fomos para finalizar os planos, eu disse-lhe: “Recebeu a informação do fulano-de-tal sobre ir assistir à palestra?” “Recebi”, respondeu o meu anfitrião, mas entortou ligeiramente os olhos. “Isso é óptimo; vai ser agradável vê-lo lá”, disse eu. “Pois”, disse ele numa voz suave, “vai ser agradável conhecê-lo.” Depois fiz uma pergunta mais específica: “A propósito, há alguma questão em relação a ele vir assistir como meu convidado?” “Bem”, respondeu ele, tocando no pescoço. “Acontece que o hotel subiu o preço, por isso o pequeno-almoço e o almoço para os participantes é 100 dólares.”

Agora tinha um reflexo exacto da situação: primeiro, tinha pensado que se pagava uma tarifa global pela comida, mas, na verdade, era um preço por pessoa. Segundo, o custo era mais elevado do que o meu anfitrião tinha previsto. Terceiro, embora o meu anfitrião estivesse disposto a cobrir a tarifa em atenção a mim, havia uma emoção ligada a essa decisão – e essa emoção era negativa. A minha pergunta tinha proporcionado percepções intuitivas em tempo real, dando-me a saber que existia uma questão. Claro que eu estava consciente de que eles me estavam a fazer um favor, mas agora eu tinha uma compreensão mais clara do nível do favor e do nível de reciprocidade que seria adequado. Se não

tivesse perguntado e tivesse simplesmente continuado com as minhas assumpções enganosas, imagine como teria sido visto se tivesse sugerido trazer mais uns convidados! Felizmente, isto resolveu-se favoravelmente para todos com antecedência.

COMO espero que os exemplos neste capítulo mostrem, o melhor uso da inteligência não-verbal nos negócios é para extrair informações úteis, não especificamente para avaliar dissimulação. Tentar ser um detector de mentiras, como alguns têm em vista ser, é um declive escorregadio que consome tempo e drena as emoções, podendo fazê-lo parecer “paranóico” e podendo mesmo ter consequências litigiosas não intencionais.

Só tenho de me recordar do incidente do parquímetro para ser lembrado de que por mais que eu estude este tópico, há sempre muito mais a aprender, porque a vida e as pessoas são tão cheias de *nuances* e diversidade que nunca se pode saber a verdade em absoluto. E, de algumas maneiras, fora das situações forenses, a verdade não é o que interessa. O que verdadeiramente conta nos negócios é alcançar sucesso, resolvendo problemas e melhorando os relacionamentos. Para esses objectivos, a inteligência não-verbal é uma aliada poderosa.

EPÍLOGO

UM DOS CLIENTES a quem dou consultoria teve aulas privadas comigo há alguns anos. Ele disse que aprender as comunicações não-verbais e aplicar a inteligência não-verbal foi como “desarrolhar um enorme reservatório de informação acerca da vida que tinha estado anteriormente oculto.” Achou libertador conceder a si mesmo licença para se sintonizar com as pessoas e as situações e dizer: “Sim, tenho um sentimento de confiança acerca disto, percebo-o e vou seguir em frente”, enquanto antes se tinha sentido sempre inibido. Penso que o condicionamento social, em conjunto com o andamento acelerado da vida moderna, produz isso em nós. Suprime a nossa capacidade natural de nos envolvermos profundamente no nosso mundo, compelindo-nos a ignorar muitas coisas que não deviam ser ignoradas. As pessoas bem-sucedidas, ao que parece, fazem precisamente o oposto.

Quando falo com jovens profissionais, faço-lhes esta pergunta: “Suponha que é o chefe. Quem é que vai contratar ou promover? Vai contratar a pessoa que não é de confiança, que é desmazelada, que parece nunca entender nada? Ou vai escolher a pessoa que é trabalhadora dedicada, que se mostra arguta, que parece prever os problemas e que representa bem a empresa?” A resposta, claro, é óbvia. Mas depois eu pergunto: “Como é que se alcança estas qualidades?” É aí que a análise por vezes falha. Não se trata, como alguns sugerem, apenas de se vestir para o sucesso, ser organizado, ter um diploma impressionante ou possuir competências profissionais. Todos nós conhecemos pessoas inteligentes cujas carreiras parecem nunca mais arrancar ou pessoas com boas credenciais com quem ninguém quer trabalhar. Por outro lado, conhecemos pessoas de modos modestos e origens humildes por quem os outros fariam tudo. Estes indivíduos, apesar das probabilidades, têm êxito nos seus esforços. Eles passaram verdadeiramente de bons a excepcionais!

Uma coisa que se destaca universalmente acerca das pessoas bem-sucedidas é que elas agem e comportam-se bem-sucedidamente, seja o que for que façam. Em grande parte, elas são extraordinárias porque vivem através das comunicações não-verbais do sucesso. São observadoras atentas do mundo que as rodeia, lendo as pessoas com exactidão e discernindo coisas antes dos outros. Estão também consumadamente cientes de que estão a transmitir informação não-verbalmente e usam também isto para sua vantagem. Raramente são apanhadas de surpresa, pois captam e vêem oportunidades que outros não conseguem reconhecer. Imbuíram-se da grande admonição de Aristóteles: “Nós somos o que fazemos repetidamente. A excelência, então, não é um acto, mas um hábito.”

O que faz destacar estes indivíduos é o que eles transmitem através da sua atitude, da sua competência, da sua rapidez de acção, da sua conduta, do seu discernimento e da sua confiança, em tudo em que investem esforço. Eles estão constantemente a transmitir os sinais de sucesso; são de confiança; pode confiar neles. Uma pessoa pode dizer “Confia em mim” e essas palavras soarem vazias comparadas com alguém que *demonstra* que é confiável. É por isso que se deve dar – muito mais do que a maioria das pessoas acha – atenção cuidada à comunicação não-verbal, pois não é tanto o que dizemos que estabelece a confiança, mas antes a fiabilidade que exsudamos através da nossa conduta. A forma como

lidamos connosco próprios e com os outros contribui claramente para o nosso sucesso.

Este livro foi escrito para partilhar a ciência e a arte da comunicação não-verbal, no seu sentido mais lato. Não é só sobre a linguagem corporal; é sobre aquelas coisas que comunicam poderosamente, que podemos adoptar e usar para mudarmos nós mesmos e aqueles a quem queremos influenciar. Como o leitor viu, quando usada adequadamente, a inteligência não-verbal é uma força em si mesma: é a quintessência do que as pessoas de negócios bem-sucedidas fazem todos os dias.

A beleza da inteligência não-verbal é que ela é o grande equalizador. Conhecer-la é poder. Não precisa de ser rico ou ter muitas habilitações académicas para a empregar. A inteligência não-verbal está disponível a todos e fala uma linguagem comum que todos compreendem – uma linguagem que o distinguirá dos outros. De um certo modo, a inteligência não-verbal é como as boas maneiras: entendê-las bem não garante automaticamente o sucesso, mas entendê-las mal é decididamente prejudicial para si.

Adequadamente praticada, a inteligência não-verbal eleva aqueles que estão dispostos a empregá-la e praticá-la diariamente. Eleva a nossa promessa e amplifica a nossa participação na vida ao permitir-nos um relacionamento interactivo mais rico com os outros. A vida torna-se mais significativa, porque uma grande parte do que se passa à nossa volta irá salientar-se com clareza.

A minha intenção ao escrever este livro foi partilhar consigo como é que se observa a vida com maior perfeição e se contribui para ela dinamicamente através da comunicação não-verbal. O comportamento humano, na sua infinita variedade, *nuances* e complexidade, torna-se mais significativo através da sua compreensão e uso. Descobrimos subtilidades, beleza e potencial – em nós mesmos assim como nos outros – quando olhamos o nosso mundo desta forma iluminada. É minha esperança que o leitor tenha um maior apreço pela inteligência não-verbal e a use com o propósito que ela tem: ler, compreender, prestar ajuda e influenciar positivamente os outros.

AGRADECIMENTOS

ESCREVER UM livro não é fácil, como qualquer um que já alguma vez tentou fazê-lo pode atestar. Trabalhar com Toni Sciarra Poynter tornou com certeza essa tarefa verdadeiramente agradável. Conheci Toni anteriormente enquanto estava a trabalhar no livro *Verdade ou Mentira?*; ela foi a editora final daquele livro. Toni tem um entendimento aguçado à altura da sua mente, uma tremenda ética de trabalho e um elevado padrão de profissionalismo pela sua arte. Através de longas entrevistas ao telefone, pela Internet, em quartos de hotel, elevadores lentos, átrios de hotel, restaurantes barulhentos e caminhadas prolongadas pelo Central Park, foi uma alegria trabalhar com Toni ao longo de toda esta empreitada. Este livro não teria sido possível sem, primeiro, o seu encorajamento e, depois, a sua elegante arte de manusear os pensamentos que eu antevia. A ela envio o meu primeiro e muito sincero agradecimento.

Também tenho de agradecer ao marido de Toni, Donal Poynter, pela sua predisposição para ilustrar este livro. Queria mostrar as comunicações não-verbais de uma forma diferente, através da arte, para que o leitor pudesse ver quantas *nuances* os comportamentos não-verbais podem ter. Donald conseguiu capturá-los habilidosamente. A arte dele envolve-nos em detalhes do corpo que normalmente passam despercebidos; uma cara, por exemplo, adquire uma profundidade e textura a que nenhuma fotografia consegue equiparar-se. Como notável artista e professor em Nova Iorque, ele já tem uma agenda cheia, no entanto arranjou tempo para mim e por isso estou-lhe imensamente grato.

Elizabeth Barron, da Biblioteca Macdonald-Kelce na Universidade de Tampa, recebe o meu mais sincero agradecimento por me ajudar na minha pesquisa. Ela ajudou-me nos meus quatro livros anteriores e esteve mais uma vez à altura do desafio com o seu habitual entusiasmo. Se existir, ela consegue encontrar, por mais obscuro que seja.

Ashlee North, da Universidade Saint Leo, concordou mais uma vez em deixar-me usar a sua imagem para ilustrar este trabalho; o meu agradecimento vai também para ela.

Quero também agradecer a Matthew Benjamin da editora HarperCollins por ter editado este livro e à equipa de talentosos profissionais que contribuíram para o tornar possível. Este é o meu terceiro livro editado pela HarperCollins e o seu profissionalismo e apoio estão sempre presentes em todos os aspectos.

Estou em dívida para com o Dr. Robert Cialdini (www.influenceatwork.com) por ter influenciado o meu pensamento ao longo dos anos sobre como podemos influenciar positivamente os outros; ele é um verdadeiro gigante na sua área. O meu sincero agradecimento vai para ele por ter extraído tempo da sua ocupada agenda para rever um rascunho inicial deste manuscrito antes da publicação e pelas suas simpáticas palavras.

Quero também agradecer a Jack Canfield (www.jackcanfield.com) por ter dedicado tempo a rever o meu trabalho e a fornecer-me os seus comentários positivos.

Muitas pessoas me ensinaram, tanto formal como informalmente, ao longo do percurso e elas estão sempre nos meus pensamentos. Mas, no final, para mim, tudo começou em casa, com os meus pais,

Albert e Mariana, que me ensinaram, com a sua própria linguagem corporal, a nobreza da amabilidade. Eles, juntamente com a minha família, moldaram a minha visão do mundo e aumentaram o meu poder de observação. À minha filha Stephanie, não existe ninguém que se assemelhe a ti neste mundo. Dás-me infinita alegria e bom humor sempre que estamos juntos. A toda a minha família o meu obrigado.

Quero igualmente agradecer à minha mulher, Thryth Hillary, por me ter dado o apoio e encorajamento para completar este projecto. Ela ajudou-me a examinar muitos dos primeiros rascunhos do manuscrito e deu-me valiosos pareceres intuitivos a partir da sua longa experiência como executiva de marketing tanto na Europa como nos Estados Unidos.

A minha gratidão vai também para Brian J. Hall da Escola de Gestão de Harvard, que me inspirou a escrever este livro.

Um livro como este baseia-se nas fundações dos gigantes que vieram antes de mim, que fizeram aquelas primeiras observações críticas e depois as partilharam com o mundo; a eles estou endividado. Este trabalho amplia o conhecimento de muitos, referidos na bibliografia e não só, e procura amplificar ainda mais a nossa compreensão do poder da comunicação não-verbal na vida de todos os dias. Foi a esse propósito que me dediquei ao escrever este livro. Se, neste esforço, houver algumas falhas ou erros, eu sou o único responsável como autor.

Joe Navarro
Tampa, Florida
Abril 2009

Ao meu marido, Donald, obrigada pelos teus lindos desenhos, por escutares como só tu sabes, por me ofereceres as palavras certas na altura certa e pela bondade da tua alma. A Dona Munker, obrigada pelos teus pequenos-almoços que se transformam em cafés, pelas nossas caminhadas que se transformam em conversas e pelas inúmeras maneiras em que as nossas mentes se combinam. À minha família, estou grata pela continuidade do vosso amor. Ao nosso editor Matthew Benjamin e à equipa da HarperCollins, obrigada pela vossa dedicação e apoio. Finalmente, eu não estaria a escrever estas palavras sem a confiança depositada em mim por Joe Navarro. Obrigada, Joe, por isso e pelo seu conhecimento, sabedoria, humor e encorajamento. Trabalharmos juntos foi encantador.

Toni Sciarra Poynter
Nova Iorque
Abril 2009

BIBLIOGRAFIA

- Adler, Ronald B. e George Rodman. *Understanding Human Communication*, 3ª ed. Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston, 1988.
- Ambady, Nalini e Robert Rosenthal. "Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 111 (1992): 256-274.
- Ambady, Nalini, Frank J. Bernieri e Jennifer A. Richeson. "Toward a Histology of Social Behavior: Judgmental Accuracy from Thin Slices of the Behavioral Stream." *Advances in Experimental Social Psychology* 32 (2000): 201-271.
- American Psychiatric Association. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: DSM-IV-TR*, 4ª ed., rev. texto Washington, DC: American Psychiatric Association, 2000
- Bar, Moche, Maital Neta e Heather Linz. "Very First Impressions." *Emotion* 6 (2006): 269-278.
- Bickman, Lonard. "Social Roles and Uniforms: Clothes Make the Person." *Psychology Today* 7 (Abril de 1974): 48-51.
- Canfield, Jack, com Janet Switzer. *The Success Principles: How to Get from Where You Are to Where You Want to Be*. Nova Iorque: HarperCollins, 2004.
- "Can the can." *The Economist* (22 de Novembro, 2008): 91-92.
- Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Nova Iorque: William Morrow, 1993.
- Connor, Steve. "Beauty Is in the Brain, Not the Beholder's Eye. Just Ask a Baby." *The Independent* (6 de Setembro de 2004): 30.
- Darwin, Charles. *The Expression of Emotion in Man and Animals*. Londres: J. Murray, 1873.
- De Becker, Gavin. *The Gift of Fear*. Nova Iorque: Dell, 1999.
- DePaulo, Bella M., Julie L. Stone e G. Daniel Lassiter. "Deceiving and Detecting Deceit." Em *The Self and Social Life*, editado por Barry R. Schlenker. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1985.
- Dimitrius, Jo-Ellan e Mark Mazarella. *Put Your Best Foot Forward: Make a Great Impression by Taking Control of How Others See You*. Nova Iorque: Scribner, 2002.
- , *Reading People: How to Understand People and Predict Their Behavior – Anytime, Anyplace*. Nova Iorque: Ballantine Books, 1999.
- Ekman, Paul *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. Nova Iorque: Times Books, 2003.
- , *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage*. Nova Iorque: W. W. Norton, 1991.
- Esther 2:3, 9, 12 (King James Version).
- Etcoff, Nancy. *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty*. Nova Iorque: Doubleday, 1999.
- Ford, Charles V. *Lies! Lies!! Lies!!! The Psychology of Deceit*. Washington, D.C.: American Psychiatric Press, 1996.
- Frank, Mark G. e Thomas Gilovich. "The Dark Side of Self and Social Perception: Black Uniforms and

- Aggression in Professional Sports.” *Journal of Personality and Social Psychology* 54:1 (1988): 74-85.
- Givens, David B. *Love Signals: A Practical Guide to the Body Language of Courtship*. Nova Iorque: St. Martin’s Press, 2005.
- , *Crime Signals: How to Spot a Criminal Before You Become a Victim*. Nova Iorque: St. Martin’s Press, 2008.
- , *The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs & Body Language Cues*. Spokane: Center for Nonverbal Studies, 2009. <http://www.center-for-nonverbal-studies.org/6101.html>.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. Nova Iorque: Bantam Books, 1995.
- Haberman, Clyde. “Memo to Spitzer: No One Likes a Bully.” *New York Times* (10 de Julho de 2007). <http://select.nytimes.com/20-07/07/10/nyregion/10nyc.html?scp=1&sq=spitzer&st=nyt>.
- Hall, Edward T. *The Hidden Dimension*, 6ª ed. Garden City, Nova Iorque: Doubleday, 1969.
- Hamermesh, Daniel S. e Jeff E. Biddle. “Beauty and the Labor Market.” *American Economic Review* 84:5 (Dezembro de 1994): 1174-1194.
- Knapp, Mark L. e Judith A. Hall. *Nonverbal Communication in Human Interaction*, 5ª ed. Thomson Learning, 2002.
- Kosfeld, Michael et al. “Oxytocin Increases Trust in Humans.” *Nature* 435 (2 de Junho de 2005): 673-676.
- LeDoux, Joseph E. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. Nova Iorque: Simon & Schuster, 1996.
- Massie, Robert K. *Peter the Great: His Life and World*. Nova Iorque: Alfred A. Knopf, 1980.
- Melanson, Philip H. *The Secret Service: The Hidden History of an Enigmatic Agency*. Nova Iorque: Carroll & Graf, 2002.
- Milbank, Dana. “Auto Execs Fly Corporate Jets to D.C., Tin Cups in Hand.” *The Washington Post* (20 de Novembro de 2008): A03. http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2008/11/19/AR2008111903669_pf.html.
- Mobius Markus M. e Tanya S. Rosenblat. “Why Beauty Matters.” *American Economic Review* 96:1 (Março de 2006): 222-235.
- Morhenn, Vera B., Jang Woo Park, Elizabeth Piper e Paul J. Zak. “Monetary Sacrifice Among Strangers Is Mediated by Endogenous Oxytocin Release After Physical Contact.” *Evolution and Human Behavior* 29 (15 de Abril de 2008): 1-7.
- Morris Desmond. *Body Watching*. Nova Iorque: Crown, 1985.
- Navarro, Joe. “A Four-Domain Model of Detecting Deception.” *FBI Law Enforcement Bulletin* (Junho de 2003): 19–24.
- , (2007). “Psychologie de la communication non verbale.” Em *Psychologie de l’enquête criminelle: La recherche de la vérité*, editado por Michel St.-Yves e Michel Tanguay. Cowansville, Québec: Les Éditions Yvon Blais: 141–163.
- , *What Every Body Is Saying: An Ex-FBI Agent’s Guide to Speed-Reading People*. Nova Iorque: HarperCollins, 2008.
- , “Your Stage Presence: Nonverbal Communication.” *The Practical Prosecutor*, Candace Mosely, ed. Columbia, S.C.: National College of District Attorneys, 2005: 13-19.

- Nolte, John. *The Human Brain: An Introduction to Its Functional Anatomy*. St. Louis: Mosby, 1999.
- Peters, Thomas J. e Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nova Iorque: Harper & Row, 1982.
- Pfann, Gerald A., Jeff E. Biddle, Daniel S. Hamermesh e Ciska M. Bosman. "Business Success and Businesses' Beauty Capital." *Economics Letters* 93:3 (Dezembro de 2006): 201-207.
- Poljac, Bakir e Tod Burke. "Erasing the Past: Tattoo-Removal Programs for Former Gang Members." *FBI Law Enforcement Bulletin*, (Agosto de 2008): 13-18.
- Ratey, John J. *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain*. Nova Iorque: Pantheon Books, 2001.
- Roberts, Sam. "A Spitzer Milestone: Outlasting Another Governor Who Alienated Colleagues." *New York Times* (24 de Outubro de 2007). <http://www.nytimes.com/2007/10/24/nyregion/24sul-zer.html?scp=10&sq=spitzer%20arrogance&st=cse>.
- Schafer, John R. e Joe Navarro. *Advanced Interviewing Techniques*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 2004.
- Vrij, Aldert. *Detecting Lies and Deceit: the Psychology of Lying and the Implications for Professional Practice*. Chichester, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2003.
- Westen, Drew. *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*. Nova Iorque: PublicAffairs, 2007.
- Willis, Janice e Alexander Todorov. "First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face." *Psychological Science* 17:7 (2006): 592-598.
- Zimbardo. Philip G. *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. Nova Iorque: Random House, 2007.

Índice

CAPA	
Ficha Técnica	
Transforme a sua carreira aprendendo a decodificar e a usar a linguagem corporal	
À minha mulher, Thryth	
INTRODUÇÃO	
AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS DE SUCESSO	
COMO É QUE FIQUEI A CONHECER AS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS	
O VERDADEIRO ÂMBITO DAS COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS	
TRANSFORMAR O MEDIANO EM EXCEPCIONAL	
PARTE 1	
OS FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL	
1 A INFLUÊNCIA À MÃO DE SEMEAR	
2 O PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO: A FUNDAÇÃO DA INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL	
3 COMO O CORPO FALA	
1 A INFLUÊNCIA À MÃO DE SEMEAR	
2 O PARADIGMA CONFORTO/DESCONFORTO: A FUNDAÇÃO DA INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL	
3 COMO O CORPO FALA	
PARTE 2	
INTELIGÊNCIA NÃO-VERBAL APLICADA	
4 O PODER DO SEU COMPORTAMENTO	
5 O PODER DA SUA APARÊNCIA	
6 APELO VISUAL: GERIR A FORMA COMO A SUA ORGANIZAÇÃO É VISTA	
7 COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS SITUACIONAIS: MELHORES PRÁTICAS PARA MELHORES RESULTADOS	
8 COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS EMOCIONAIS	
9 E QUANTO À DISSIMULAÇÃO?	
4 O PODER DO SEU COMPORTAMENTO	
5 O PODER DA SUA APARÊNCIA	
6 APELO VISUAL: GERIR A FORMA COMO A SUA ORGANIZAÇÃO É VISTA	
7 COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS SITUACIONAIS: MELHORES PRÁTICAS PARA MELHORES RESULTADOS	
8 COMUNICAÇÕES NÃO-VERBAIS EMOCIONAIS	
9 E QUANTO À DISSIMULAÇÃO?	
EPÍLOGO	
AGRADECIMENTOS	
BIBLIOGRAFIA	